إدارة الموارد البشرية

الأستاذ الدكتور
محمد الصيرفى

2007

الناشر
دار الفكر الجامعى
٣٠ ش سوتير الازاريطة ـ الاسكندرية
ت : ٤٨٤٣١٣٢

إسم الكتاب : إدارة الموارد البشرية
المؤلف : د/ محمد الصيرفى
الناشر : دار الفكر الجامعى
٣٠ شارع سوتير ـ الاسكندرية ـ ت : ٤٨٤٣١٣٢ (٠٣)
E.Mail : dar-elfikrelgamie@hotmail.com.

الطبعة : الأولى
سنة الطبع : ٢٠٠٦
رقم الايداع : ١٢٣١٤ / ٢٠٠٦
رقم الدولى : 977 - 379 - 011 -7
المطبعة : شركة الجلال للطباعة ـ العامرية.

بسم الله الرحمن الرحيم

[وَمَا كَانَ قَوْلَهُمْ إِلَّا أَن قَالُوا رَبَّنَا اغْفِرْ لَنَا ذُنُوبَنَا وَإِسْرَافَنَا فِي أَمْرِنَا وَثَبِّتْ أَقْدَامَنَا وَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ]

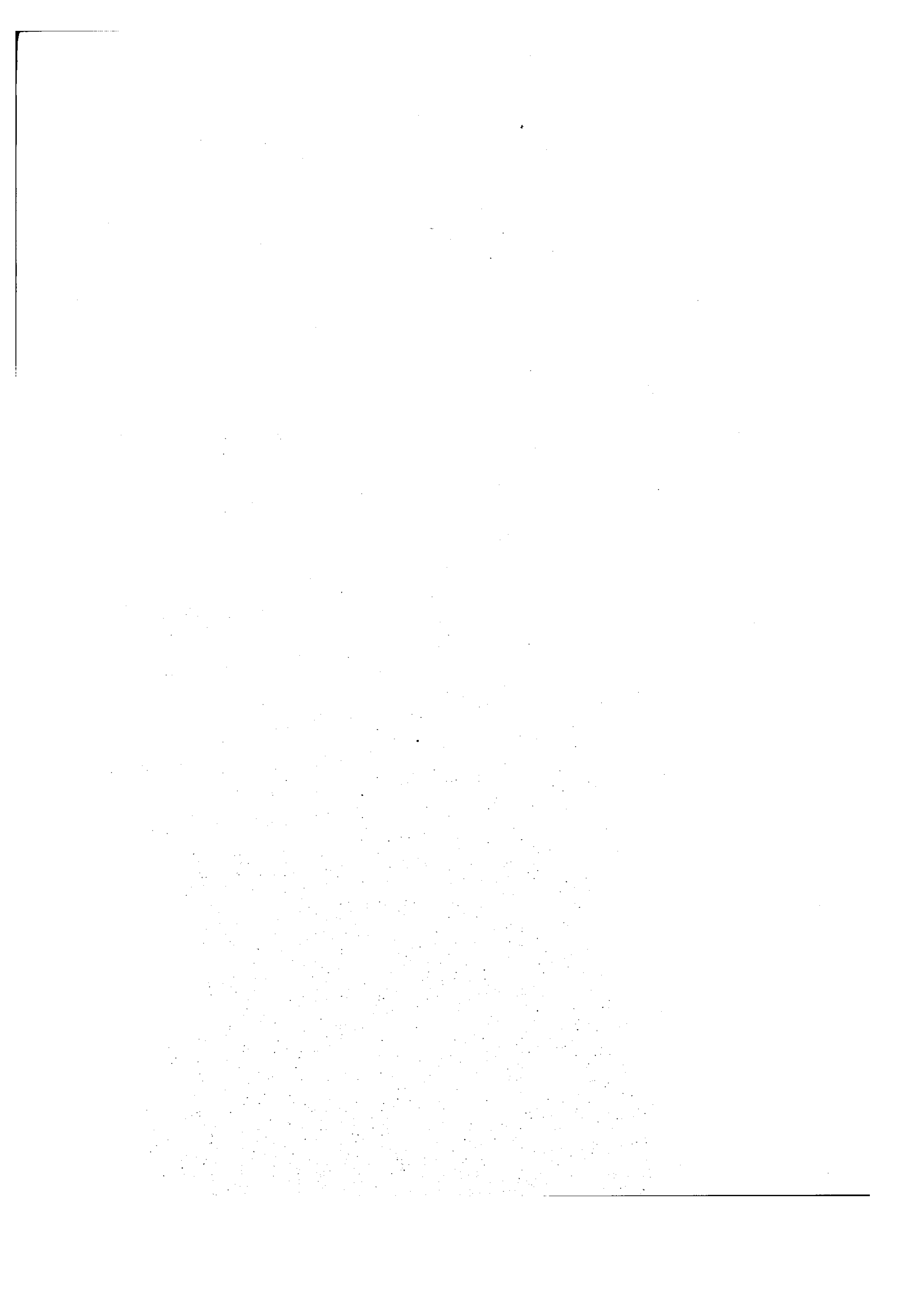
صدق الله العظيم

سورة آل عمران (الآية: ١٤٧)

عزيزي القارئ ...

تذكر أنه

يهرم الرئيس ويفقد أكثر قيمته في اللحظة التي يعجز فيها عن تجديد أفكاره أو حلوله أو آفاقه



الفهرس

تقديم

إن تحقيق أهداف النمو الاقتصادي والاجتماعي في أي بلد نام، ليس فقط بالتوسع الأفقي للإنتاج عن طريق زيادة عدد المصانع وتنوعيها، وحشد أكبر عدد ممكن من الفنيين، والإمكانيات الرأسمالية. بل أن هناك طريقاً آخر مكملاً لهذا، ألا وهو التوسع الرأسي في الإنتاج، وذلك برفع مستوى الكفاية الإنتاجية في هذه المصانع، بواسطة الاستثمار الجيد لعوامل الإنتاج المتوفرة وبأساليب رشيدة، ولعل أهم هذه العوامل هو اليد العاملة.

ومما لا شك فيه أن إدارة القوى العاملة، وما تضطلع به من مهام، تلعب دوراً أساسياً وهاماً في التوسع العمودي، لأن تحسين الإنتاج، ورفع مستوى الإنتاجية، لا يكون بالآلات الحديثة والتسهيلات المالية فحسب، بل أيضاً بواسطة الأداء الكفء للعمل من قبل يد عاملة تم اختيارها وتدريبها جيداً، وهيئ لها ظروف وبيئة عمل مناسبة، ترغبها في بذل قصارى جهدها وإمكانياتها في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة.

هذا ويلاحظ أن هناك عدة تسميات أطلقت على إدارة القوى العاملة من قبل الكتاب والباحثين في مجال إدارة الأعمال، فمنهم من أسماها **بإدارة الأفراد**، والبعض الآخر أسماها **بإدارة الموارد البشرية**، في حين آخرون أسموها **بإدارة شؤون العاملين**، وفي مؤلفنا هذا سنعتمد تسمية "إدارة القوى العاملة".

وإذا تتبعنا التعاريف التي قدمها الكتاب والباحثون عن إدارة القوى العاملة، نجد معظمها يدور حول وظيفة هذه الإدارة ومضمونها، وهدفها، وقد حاولنا جمعها في تعريف واحد جامع شامل هو ما يلي(١):

---

(١) د. عمرو وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان ١٩٩٦، ص٩.

"إدارة القوى العاملة نشاط أو وظيفة رئيسية تخصصية في المنظمة محور عملها العنصر البشري وكل ما يتعلق به من أمور وظيفية منذ ساعة تعيينه في المنظمة، وحتى ساعة تركه لها. فهي تسعى إلى الحصول على أفراد القوى العاملة اللازمين للمنشأة من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها، وترغيبهم في البقاء بخدمتها، وجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها. وهي في سبيل ذلك تقوم بتنمية قدراتهم وطاقاتهم، ومعاونتهم في أن يقدموا أقصى إنتاجيتهم كمجموعة عمل متعاونة متآزرة. كما أنها تبحث في أن توفر شروطاً عادلة للتوظيف، وظروف عمل مرضية للجميع، وهي تعمل على وضع القواعد السليمة لمعاملة العنصر البشري معاملة إنسانية يحترم فيها مشاعره، ومساعدته في تحقيق آماله وتطلعاته، وتقدم يد العون في حل مشاكله الخاصة والمتعلقة بالعمل". ونحن من خلال الصفحات التالية نحاول التعرض لوظائف إدارة القوى العاملة بشيء من الإيجاز الغير مخل بالمعنى وبما يتناسب مع قدرات القارئ المبتدئ في هذا المجال آملين أن نسهم في إيجاد فهم وإدراك لدور إدارة القوى العاملة في تنمية أهم وأعظم الموارد الاقتصادية ألا وهو العنصر البشري.

والله العلي القدير نسأل أن نوفق فيما نحن قاصدون ...،

أ.د. محمد الصيرفي

جوال: ٠١٢/٣٦٩٥٨٧١

تليفون: ٠٦٢/٣٣٣٤١٧٧

فاكس: ٠٦٢/٣٣٥٣٧٩٦

تمهيد

الإطار العام للقوى العاملة

من البداية يجب التفرقة بين:

- **إدارة القوى العاملة كوظيفة من وظائف المدير التنفيذي:**

حيث ترتبط هذه الوظيفة أساساً بتوجيه العاملين وتحفيزهم وتنمية مهاراتهم ورفع روحهم المعنوية بما يؤدي إلى المحافظة على استقرارهم والحد من دوران العمل.

- **إدارة القوى العاملة كوحدة تنظيمية:**

المقصود هنا بالوحدة الوزارة أو المصلحة أو المؤسسة أو الشركة أو الهيئة...إلخ، وهي تختص بتكوين وتربية وصيانة النفس البشرية من خلال الإجراءات والنظم واللوائح التي تسهم في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية وهي تعتبر بمثابة جهة استشارية تؤدي خدماتها إلى جميع العاملين بقصد تكوين قوة عمل راضية ومنتجة وذلك من خلال قيامها بإعداد وتنفيذ مجموعة من السياسات الإدارية تتمثل في تخطيط القوى العاملة، تحليل ووصف الوظائف، اختيار وتعين العاملين، تنفيذ برامج التدريب وتنمية المهارات وتهيئة الظروف المناسبة للعمل لرفع الروح المعنوية.

التنظيم الإداري لإدارة القوى العاملة:

تعتبر إدارة القوى العاملة من الإدارات الموجودة في معظم الخرائط التنظيمية للمشروعات المختلفة ويشرف عليها مدير أو رئيس يطلق عليه مدير القوى العاملة ويفضل أن يتبع هذا المدير الرئيس التنفيذي الأعلى للمنظمة مع ملاحظة أنه مهمة إدارة القوى العاملة هي مهمة استشارية تقتصر على تقديم النصيحة والشورى للإدارة في مجالات القوى العاملة بما يؤدي إلى رفع كفاية الإدارة وحل مشكلات العاملين.

الترابط والتكامل بين وظائف إدارة القوى العاملة:

تستند مهمة مدير إدارة القوى العاملة على عملية اتخاذ قرارات مستمرة تتمثل في أنشطة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وهذه الأنشطة تمثل سلسلة مترابطة ومتشابكة يؤثر كلاً منها في الآخر حتى يمكن تحقيق أهداف محددة لفترة معينة، فعلى سبيل المثال يعتمد النجاح في أداء وظيفة الاختيار والتعين على كيفية أداء وظيفة جلب الأفراد والتي يتوقف أدائها على نجاح وظيفة تخطيط القوى العاملة وكذلك فإن كفاءة التدريب تتوقف على مدى نجاح قياس أداء العاملين...إلخ.

كما أن إغفال هذا الترابط والتكامل ينتج عنه الكثير من المشاكل والتي يعاني من أغلبها القطاع العام المصري حيث يتم إعداد هيكل الأجور وبرامج الحوافز مركزياً بمعزل عن باقي سياسات إدارة القوى العاملة، كما لا يتم تخطيط القوى العاملة بالطرق العلمية السليمة.

سلطة مدير إدارة القوى العاملة:

ينبغي أن يكون لمدير إدارة القوى العاملة سلطة تنفيذية حتى يمكنه تتبع قرارات المديرين التنفيذيين وتعديلها لكي تكون إيجابية مثل إعطاء العامل فرصة ثانية قبل اتخاذ قرار الفصل، كما أن لمدير إدارة النفس البشرية سلطة وظيفية في مجال تحديد وتنفيذ سياسات الأفراد المختلفة.

أهداف إدارة القوة العاملة:

أن إدارة القوى العاملة يجب أن تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:

١- تنمية المهارات الإدارية في مجال الإشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري، وكذا في العلاقات الإنسانية لدى المديرين وتحقيق التأثير الإيجابي في سلوك العاملين.

٢- السعي نحو تحقيق الانسجام والترابط بين جموع العاملين بالمنظمة وذلك من خلال الرحلات والبرامج الترفيهية والخدمات الصحية والاجتماعية.

٣- تحقيق الانسجام والترابط والتكامل بين سياسات الأفراد من اختيار وتعين ووصف الوظائف والأجور والمرتبات...إلخ، وذلك بالشكل الذي يمكن من تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

٤- الارتفاع بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذلك جهودهم الجسمانية والعقلية في العمل والإنتاج.

العوامل المؤثر على كفاءة إدارة القوى العاملة:

أن قدرة إدارة القوة العاملة على أداء وظائفها المختلفة والمتمثلة في تخطيط القوى العاملة – تحليل ووصف الوظائف – الاختيار والتعيين الأجور والمرتبات – التدريب وتنمية المهارات الإدارية – ليست مطلقة وإنما يحدها مجموعة من العوامل تتمثل فيما يلي[1]:

١- العوامل الداخلية:

وهي تتمثل في مدى توافر الخبرات والكفاءات اللازمة بالإضافة إلى الخبرة العملية في مجال التخصص ومن ناحية أخرى فإن كثيراً من نواحي العمل في مجال إدارة القوى العاملة يصطدم بلوائح وتعقيدات روتينية أو بعادات وتقاليد اجتماعية ذلك بالإضافة إلى عنصر هام جداً وهو مدى التعاون الذي تحصل عليه من الإدارات والأقسام الأخرى بالمشروع.

٢- العوامل الخارجية:

وتتمثل أهم هيه العوامل في التشريعات والقوانين والتي تصنع مجموعة من الشروط والقيود التي ينبغي أن تراعيها إدارة القوى العامل عند مزوالة أنشطتها.

---

(1) د. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مكتبة الغريب، القاهرة، ص ٤٣-٤٦.

هذا بالإضافة إلى التنظيم الاقتصادي للدولة والذي يحدد بدوره المجالات الأساسية التي يمارس فيها المدير سلطته في اتخاذ القرارات وكذا يؤثر التنظيم الاجتماعي في نمط العلاقات الاجتماعية القائم وأساليب التفكير والعادات والتقاليد المختلفة وكل ذلك يؤثر بدوره في أداء إدارة القوى العاملة.

سياسات إدارة القوى العاملة:

يمكن تقسيم سياسات إدارة القوى العاملة وفقاً لمجموعة من الأسس:

١- حسب التكوين التنظيمي:

يوجد هناك أربع أنواع من السياسات هي:

أ- السياسات العامة وهي التي تحدد النظم العامة للسياسات المختلفة.

ب- السياسات التنظيمية وهي التي ترشد ا لمديرين في تصرفاتهم بشأن أمر معين أو وضع تخطيط بالنسبة لنشاط معين.

ج- السياسات التشغيلية وهي المرشد بالنسبة لرؤساء الأقسام عند تنفيذ الخطط التي يصنعها المديرين.

د- السياسات الوظيفية وهي التي يخضع لأحكامها نشاط الأفراد في الأقسام المختلفة.

٢- حسب الموضوع الذي تتناوله السياسات:

هناك السياسات الخاصة بالاختيار والتعين وتخطيط القوى العاملة وتحليل ووصف الوظائف والأجور والمرتبات وما شابه ذلك[1].

ومما سبق يمكن القول بأن وظائف إدارة القوى العاملة تحتوي على جزء إداري ويتمثل في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة أما الجزء الفني من عمل إدارة القوى العاملة فيتمثل فيما يلي:

---

(١) د. عادل حسن، إدارة الأفراد، دار الجامعات المصرية، ص ١٦.

أ- تخطيط القوى العاملة.

ب- تحليل وتوصيف الوظائف.

ج- الاختبار والتعيين.

د- التدريب

كيفية إعداد سياسات إدارة القوى العاملة:

يقصد بالسياسة مجموعة من القواعد العامة التي تضعها الإدارة وتسعى هذه القواعد في مجال الأفراد إلى إيجاد مفهوم وواضح للعلاقات المختلفة التي تنشأ بين الإدارة والعاملين والتي تلتزم بها الإدارة قبل العاملين.

وهذه السياسات تتضمن:

١- الوصول إلى تفسير موحد من جانب جميع المسئولين بالشركة بما يضمن وحدة التطبيق.

٢- التوجيه السليم للمسئولين عن إدارة القوى العاملة عند تحديد أنواع البرامج والمشروعات المتعلقة بالأفراد.

٣- وضع إطار عام يمكن للرؤساء والمسئولين عن إدارة القوى العاملة الاسترشاد به عند اتخاذ القرارات المتعلقة بالأفراد.

مرحلة إعداد سياسات الأفراد:

المرحلة الأولى:

جمع بيانات ومعلومات عن العلاقات التي يجب أن توضع قواعد لتنظيمها وهذه البيانات والمعلومات يتم جمعها من العاملين ورؤسائهم بالإضافة إلى الدراسات التي يتم أعداها عن المشاكل العمالية.

المرحلة الثانية:

تحليل هذه البيانات والمعلومات بقصد الوصول إلى مجموعة من القواعد يلتزم بها الرؤساء والإدارات التي لها علاقة بالعاملين ثم تصاغ هذه القواعد بشكل كتابي مفصل.

وفيما يلي نموذج للكيفية التي يمكن أن تصاغ بها سياسات القوى العاملة:

سياسة الاختيار:

تهدف هذه السياسة التي تحقق ما يلي:

أ- توافر مجموعة من العاملين الأكفاء.

ب- الحد من دوران العمل.

ج- ضمان فرص متزايدة للترقي.

لذلك تلتزم الإدارة بما يلي:

أ- إعطاء أولوية لأقارب العاملين طالما تنطبق عليهم شروط شغل الوظيفة.

ب- مد سن الخدمة الإلزامية للأكفاء من العاملين.

ج- إتباع أحدث الأساليب العلمية في اختيار الأكفاء من المتقدمين.

د- وضع برامج متطورة لتدريب الفني والإداري.

مفهوم إدارة القوى العاملة:

بناء على ما سبق وبلغة مبسطة يمكن تعريف إدارة القوى العاملة على أنها:

- **نشاط إداري.**

- وظيفة من وظائف المدير.
- تعتمد على مجموعة من المبادئ والأفكار بعضها يستند إلى أسانيد علمية وبعضها يستند إلى الخبرة الشخصية التي تعتمد بدورها على التوتر الداخلي والذي يعتمد بدوره على الملاحظة الخاصة بالممارسات الإدارية.
- وهي تسعى إلى الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية من خلال ممارستها لمجموعة متعددة من الوظائف، مثل تخطيط القوى العاملة، ولاختيار والتعيين، والنقل والترقية، وتحليل وصف الوظائف.

* * *

الفصل الأول

تخطيط القوى العاملة..

المفهوم:

هو مرحلة التفكير في المستقبل بقصد:

١- تحديد أنواع الوظائف المطلوبة للمشروع عن فترة معينة في المستقبل.

٢- تحديد الأعداد المطلوبة لكل نوع من الوظائف، أي تحديد عدد العمالة اللازمة لشغل كل وظيفة.

أهداف تخطيط القوى العاملة:

يتمثل الهدف الرئيسى لتخطيط القوى العاملة فى التأكد من حصول المنظمة على احتياجاتها من العمالة كماً وكيفاً، مع القدرة على مواجهة حركية القوى العاملة.

أما الأهداف الفرعية فتتمثل فى:

١- يمكن التخطيط السليم للقوى العاملة من مواجهة المشكلات المرتقبة والمترتبة على حركية القوى العاملة (الداخلية والخارجية).

٢- يساعد التخطيط السليم للقوى العاملة فى وضع خطة الأجور والمتربات وإقرار نظام عادل للحوافز.

٣- يؤدى التخطيط السليم للقوى العاملة إلى ترشيد السياسات والنظم التعليمية للقوى بمختلف مستوياتها وتخصصاتها على المستوى القوى.

٤- يسهم التخطيط السليم للقوى العاملة فى تحقيق التكامل بين البناء الوظيفى والتنظيمى وتحقيق احتياجات التنظيم من القيادات الإدارية والإشرافية.

٥- يساعد التخطيط السليم للقوى العاملة فى زيادة قدرة الإدارة على التكيف مع التغيرات التكنولوجية والتى قد تؤدى إلى إلغاء بعض الوظائف واستحداث وظائف أخرى.

الضوابط التي تحكم تخطيط القوى العاملة:

يتوقف سلامة تخطيط القوى العاملة على:

- سلامة البيانات والمعلومات المتاحة عن الماضي والمستقبل وعلى خبرة الباحثين القائمين به مع ملاحظة أن أي انحراف يتناسب طردياً مع مستوى الدقة.
- مستوى الدقة في تحديد أنواع التخصصات المطلوبة كماً وكيفاً مع وجود تغذية عكسية مستمرة عن الأرقام الفعلية والمقدرة للعمالة.

وهذا ويعتبر مدير إدارة القوى العاملة هو المسئول الأول عن عمليات جمع وتحليل وتصنيف البيانات عن هيكل العمالة وتكوين نظام متكامل للمعلومات عن القوى العاملة وسوق العمل، وذلك في ضوء البيانات والمعلومات التي ترد إليه من الإدارات الأخرى والتي توضح احتياجاتها من العمالة كماً وكيفاً ونوعاً.

مراحل تخطيط القوى العاملة:

يتم تخطيط القوى العاملة من خلال أربع مراحل أساسية هي:

١- مرحلة تحليل ووصف الوظائف وذلك لمعرفة الشروط الواجب توافرها فى شاغل الوظيفة.

٢- مرحلة التنبؤ بعدد الأفراد اللازمين لشغل هذه الوظيفة، ويتأثر العدد المطلوب بمجموعة من العوامل من أهمها:

أ- حجم المنشأة.

ب- البيئة الخارجية.

ج- التغيرات المحتملة فى القوى العاملة نتيجة الفقد الحتمى (الوفاة أو التقاعد) أو الغير حتمى (الاستقالة ...) أو التغيرات فى حجم الإنتاج أو التطورات التكنولوجية.

د- الهيكل التنظيمى والتعديلات المنتظر إدخالها عليه.

٣- وضع خطة العمالة وترجمتها إلى برامج عمل تنفيذية قطاعية وسياسية للأفراد فى مجال الترقية والتدريب والاختيار والتعيين.

٤- بالنسبة للمنظمات القائمة بالفعل يتم مقارنة الخطة المقترحة بالوضع الحالى للعمالة الموجود بالمنظمة لمعرفة أماكن النقص أو الزيادة فى القوى العاملة وإعادة ترتيب وتنظيم العمالة.

مستويات تخطيط القوى العاملة:

أن عملية تخطيط القوى العاملة يمكن أن تمارس على مستويات مختلفة ولكنها مترابطة فيما بينها بالشكل الذى يؤدى إلى تحقيق الأهداف القومية هذا **وتتمثل مستويات التخطيط فى الآتى:**

١- تخطيط القوى العاملة على المستوى القومي.

٢- تخطيط القوى العاملة على المستوى الإقليمي.

٣- تخطيط القوى العاملة على المستوى القطاعي.

٤- تخطيط القوى العاملة على مستوى المنظمة.

ونحن في ذلك الكتاب نركز على تخطيط القوى العاملة على مستوى المنظمة.

ركائز نجاح تخطيط القوى العاملة:

- اقتناع الإدارة العليا بأهمية وضرورة تخطيط القوى العاملة كأساس لتكوين قوة عمل متوازنة ذات كفاءات إنتاجية عالية.
- وجود نظام متكاملة للمعلومات خاص بالمستقبل الوظيفى لكل فرد من أفراد القوى العامة بالمنظمة.
- نجاح مدير إدارة الموارد البشرية فى تحقيق التكامل بين نشاط تخطيط القوى العاملة وباقى أنشطة إدارة القوى العاملة، مثل الترقية، والاختيار التعيين، والتدريب.
- الإيمان بأن مهمة تخطيط القوى العاملة ليست مسئولية خاصة به وحده، وإنما هي مسئولية تتطلب تعاون جميع الإدارات بالمشروع نظراً لأن كل مدير أقدر من غيره على تحديد احتياجات العمالة الخاصة بإدارته.

تحديد حجم العمالة:

إن التخطيط السليم للقوى العاملة يجب أن يؤدي إلى وضع الرجل المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك في الوقت المناسب، كما يجب أن يؤدي ذلك التخطيط إلى تقدير سليم للاحتياجات من العمالة لأنه من الصعب تصحيح أي خطأ في تقدير احتياجات العمالة في مجتمعنا فيمكن التخلص من فوائض العمالة بإنهاء بعض عقود العاملين، وإذا كان هناك عجز فليس من السهل تدبيره لأن حدود الإغراء المادي محدود بحكم القواعد التي تضعها لائحة العاملين.

أولاً: تحدد عدد العمالة الحالية:

إن تحديد الاحتياجات المطلوبة من العمالة تختلف من وظيفة إلى أخرى فالطريقة التي يتم اتباعها لتقدير احتياجات العمالة المطلوبة للوظائف اليدوية مثلاً تختلف عن الطريقة التي تتبع في تحديد الاحتياجات للوظائف الفنية

والإشرافية، ومن ثم فإنه يجب ملاحظة أن التقدير السليم للاحتياجات من العمالة بالنسبة للمنظمة القائمة يستلزم:

تحديد ساعات العمل الفعلية لكل وظيفة:

نظراً لاختلاف الأساس الذي يستخدم في تحديد عدد العمالة اللازمة لأداء العمل بالنسبة لاختلاف نوعية الوظائف فإنه يتم تقسيم الوظائف إلى المجموعتين الآتيتين:

١- مجموعة الوظائف الروتينية:

أ- مجموعة الوظائف الروتينية اليدوية:

وهنا يتم تحديد الوقت المطلوب للعمل على أساس عدد الوحدات المطلوب إنتاجها ثم معرفة المدة الزمنية اللازمة لإنتاج الوحدة الواحدة مع الأخذ في الاعتبار نسبة التالف المسموح به.

تدريب:

إذا كان الشركة المتحدة للأجهزة الكهربائية ترغب في توزيع منتجاتها على المحافظات التالية:

محافظة القاهرة، محافظة الشرقية، محافظة بورسعيد، محافظة الإسماعيلية، محافظة السويس، محافظة قنا.

وكان عدد المحلات التي ينتظر أن تقوم بتوزيع منتجاتها على النحو التالي: ٣٠٠٠، ١٥٠٠ ، ١٥٠٠، ٤٥٠٠، ٦٠٠٠، ٣٦٠٠.

فإذا كانت الشركة ترغب في تحديد عدد مندوبي البيع الذين يمكن الاعتماد عليهم في تحقيق عدد ٤ زيارات شهرية/محل، ومدة الزيارة في المتوسط ساعة وذلك في العام القادم علماً بأن عدد ساعات العمل الفعلية لكل مندوب سنوياً هي ١٠٠٠ ساعة.

المطلوب: تحديد عدد مندوبي البيع وتوزيعهم على المحافظات المذكورة.

الحـــــل

الوقت المستغرق للزيارات السنوية لكل محل:

محافظة القاهرة = ٤ × ١٢ × ٣٠٠٠ = ١٤٤٠٠٠

محافظة بورسعيد = ٤ × ١٢ × ١٥٠٠ = ٧٢٠٠٠

محافظة السويس = ٤ × ١٢ × ١٥٠٠ = ٧٢٠٠٠

محافظة الشرقية = ٤ × ١٢ × ٤٥٠٠ = ٢١٦٠٠٠

محافظة الإسماعيلية = ٤ × ١٢ × ٦٠٠٠ = ٢٨٨٠٠٠

محافظة قنا = ٤ × ١٢ × ٣٦٠٠ = ١٧٢٨٠٠

إجمالي عدد الساعات المطلـــوب لجميــع الأفـــرع = ١٤٤٠٠٠ + ٧٢٠٠٠ + ٧٢٠٠٠ + ٢١٦٠٠٠ + ٢٨٨٠٠٠ + ١٧٢٨٠٠ = ٩٦٤٨٠٠

وحيث أن عدد الساعات الفعلية لكل مندوب على مدار السنة = ١٠٠٠ ساعة

∴ عدد مندوبي البيع = ٩٦٤٨٠٠ ÷ ١٠٠٠ = ٩٦٤,٨ = ٩٦٥ مندوب تقريباً

ويتم توزيع المندوبي على الأفرع على النحو التالي:

محافظة القاهرة = ١٤٤٠٠٠ ÷ ١٠٠٠ = ١٤٤ مندوب

محافظة بورسعيد = ٧٢٠٠٠ ÷ ١٠٠٠ = ٧٢ مندوب

محافظة السويس = ٧٢٠٠٠ ÷ ١٠٠٠ = ٧٢ مندوب

محافظة الشرقية = ٢١٦٠٠٠ ÷ ١٠٠٠ = ٢١٦ مندوب

محافظة الإسماعيلية = ٢٨٨٠٠٠ ÷ ١٠٠٠ = ٢٨٨ مندوب

محافظة قنـــــا = ١٧٢٨٠٠ ÷ ١٠٠٠ = ١٧٢,٨ مندوب

= ١٧٣ مندوب تقريباً

ب- مجموعة الوظائف الروتينية الآلية:

حيث تؤدى الأعمال المطلوبة لأداء الوظيفة بمعاونة الآلات ومع ملاحظة أن عدد الآلات التي يستطع العامل الإشراف عليها يتوقف على الطبيعة الفنية للعمل المطلوب ونوع الآلة المستخدمة وذلك يختلف من قسم لآخر ومن منظمة لأخرى لذا فإن تحديد الوقت المطلوب لأداء الوظيفة لا ترتبط فقط بحجم الإنتاج ولكن أيضاً بعدد الآلات التي يستطع العامل الإشراف عليها أو عدد العمال اللازمين للآلة الواحدة.

تدريب:

في شركة النصر للبترول إذا كانت كمية الإنتاج السنوية المقررة لأحد الأفران هي ٩٠,٠٠٠ طن والمدة الزمنية اللازمة لتشغيل كل ٥ طن نصف ساعة وعدد أيام العمل السنوية ٣٦٥ يوم كما أن عدد أيام العمل الفعلية ٢٥٠ يوم فإذا كانت مدة الراحة أثناء اليوم نصف ساعة وكذا مدة تجهيز الفرن للعمل ساعة واحدة ويوجد بالشركة فرن واحد وترغب الشركة في معرفة الاحتياج الفعلي من العمالة.

المطلوب: تحديد الاحتياج الفعلي من العمالة...

الحل

عدد ساعات تشغيل الفرن = $\frac{٩٠,٠٠٠}{٥} \times \frac{١}{٢}$ = ٩٠٠٠ ساعة

عدد ساعات العمل اليومي = ٧ ساعة عمل

عدد ساعات الراحة وتجهيز الفرن= ١,٥ ساعة

عدد ساعات العمل الفعلية = ٧ – ١,٥ = ٥,٥ ساعة

عدد أيام العمل في السنة = ٢٥٠ ساعة

عدد ساعات العمل للعامل في السنة= ٢٥٠ × ٥,٥ = ١٣٧٥ ساعة

∴ العدد المطلوب من العمال = $\frac{٩٠٠٠}{١٣٧٥}$ = ٦,٥ عمال = ٧ عمال تقريباً

ج- مجموعة الوظائف الروتينية الذهنية:

تتميز هذه الوظائف بأنه من الصعب قياس ناتج العمل المؤدي قياساً كمياً كما أن هذه الوظائف وإن كانت روتينية إلا أنها لا تتكرر بنفس الصورة على مدار السنة ومن ثم فإن أي محاولة للتنبؤ بالأعداد المطلوبة منها يصحبها غالباً درجة عالية من المخاطرة لذا يفضل تحديد هذه الأعداد المطلوب من العمالة استناداً إلى أسلوب التجربة والخطأ وأن كان يفضل دائماً البدء بأعداد محدودة والانتظار إلى تثبت ظروف العمل الحاجة إلى تعيينات جديدة.

٢- مجموعة الوظائف الإشرافية:

يتم تحديد عدد العاملين اللازمين لتلك الوظائف عن طريق تحديد عدد العلاقات التي يمكن أن يباشرها المشرف بكفاءة مع ملاحظة أنه: لا يوجد هناك اتفاق بين الكتاب على الحد الأقصى لعدد العلاقات التي يمكن أن يباشرها المشرف بكفاءة كما أن الالتزام بقاعدة ثابتة وتطبيقها في جميع المجالات قد يترتب عليه أخطاء يصعب معالجتها وعموماً فإنه يتحكم في تحديد الحد الأقصى لهذه العلاقة مجموعة من النقاط من أهمها:

- **مستوى مهارة المرؤوسين والرؤساء.**
- **مدى الالتزام بقواعد العمل وروتنه.**
- **التوزيع المكاني للعمالة ونظم الأجور المعمول بها.**
- **عدد العمالة التابعة لكل نشاط رئيسي.**
- **الأسلوب المتبع في توزيع الأنشطة الفرعية داخل الأنشطة الرئيسية، وعموماً فإنه يمكن تحديد النوعيات التالية من العلاقات:**

أ- الفردية (وهي تنشأ بين الرئيس ومرؤوسيه) ويتم تحديدها بيانياً وفقاً للمعادلة الآتية:

عدد العلاقات الفردية = عدد وظائف المرؤوسين

ب- الثنائية (وهي العلاقة التي يشرف عليها الرئيسي وهي تنشأ بين كل مرؤوس وزميله) ويتم تحديدها حسابياً وفقاً للمعادلة الآتية:

عدد العلاقات الثنائية = عدد المرؤوسين × (عدد المرؤوسين -١) ÷ ٢

ج- الجماعية (وهي العلاقات التي يشرف عليها الرئيس وتنشأ بين كل مرؤوس وزملائه) ويتم تحديدها حسابياً وفقاً للمعادلة الآتية:

عدد العلاقات الجماعية = (عدد المرؤوسين)^{٢} - (عدد المرؤوسين + ١)

وعلى ذلك يكون مجموع عدد العلاقات التي يشرف عليها المشرف =

عدد العلاقات الفردية + عدد العلاقات الثنائية + عدد العلاقات الجماعية

تدريب:

إذا كانت البيانات المتاحة عن الوظائف الموجودة في قاعدة الهرم التنظيمي بشركة السويس لتصنيع البترول هي كما يلي، وإذا كانت الشركة تلتزم بأن تكون النسبة بين عدد الرؤساء والمرؤوسين ١ : ٥

اسم الوظيفة	عدد الوظائف
الإنتاج	٨٠٠
البيع	٢٠٠
الشئون المالية	٢٥٠
الشئون الإدارية	١٥٠

المطلوب: تحديد عدد المشرفين المطلوبين لأداء العمل...

الحـــــــل

عدد الوظائف الإشرافية:

وظيفة الإنتاج = ٨٠٠ ÷ ٥ = ١٦٠

وظيفة البيع = ٢٠٠ ÷ ٥ = ٤٠

الشئون المالية = ٢٥٠ ÷ ٥ = ٥٠

الشئون الإدارية = ١٥٠ ÷ ٥ = ٣٠

عدد المشرفين الذين يشرف عليهم رئيس مجلس الإدارة =

١٦٠ + ٤٠ + ٥٠ + ٣٠ = ٢٨٠ مشرف

وبتطبيق قاعدة ١ : ٥ فإنه لا يمكن لرئيس مجلس الإدارة أن يشـــرف على هذا العدد ومن ثم لابد من إنشاء مستوى ثاني من الإشراف لتصبح الأعداد كما يلي:

وظيفة الإنتاج = ١٦٠ ÷ ٥ = ٣٢

وظيفة البيع = ٤٠ ÷ ٥ = ٨

الشئون المالية = ٥٠ ÷ ٥ = ١٠

الشئون الإدارية = ٣٠ ÷ ٥ = ٦

عدد المشرفين الذين سيشرف عليهم رئيس مجلس الإدارة =

٣٢ + ٨ + ١٠ + ٦ = ٥٦

وبتطبيق القاعة ١ : ٥ فإنه لا يمكن لرئيس مجلس الإدارة أن يشـــرف على هذا العدد ومن ثم لابد من إنشاء مستوى إشرافي ثالث لتصبح الأعداد كما يلي:

وظيفة الإنتاج = ٣٢ ÷ ٥ = ٦,٤ = ٧ تقريباً

وظيفة البيع = ٨ ÷ ٥ = ١,٦ = ٢ تقريباً

الشئون المالية = ١٠ ÷ ٥ = ٢

الشئون الإدارية = ٦ ÷ ٥ = ١,٢ = ٢ تقريباً

عدد المشرفين الذين سيشرف عليهم رئيس مجلس الإدارة =

٧+٢+٢+٢ = ١٣

وبتطبيق القاعدة ١ : ٥ فإنه لا يمكن لرئيس مجلس الإدارة أن يشرف على هذا العدد ومن ثم لابد من إنشاء مستوى إشرافي ثالث لتصبح الأعداد كما يلي:

وظيفة الإنتاج = ٧ ÷ ٥ = ١,٤ = ٢ تقريباً

وظيفة البيع = ٢ ÷ ٥ = ١ تجاوزاً

الشئون المالية = ٢ ÷ ٥ = ١ تجاوزاً

الشئون الإدارية = ٢ ÷ ٥ = ١ تجاوزاً

عدد المشرفين الذين سيشرف عليهم رئيس مجلس الإدارة =

٢ + ١ + ١ + ١ = ٥

والآن يصبح الهرما لوظيفي على النحو التالي

المستويات / الأنشطة	الإنتاج	البيع	الشئون المالية	الشئون الإدارية
القاعدة	٨٠٠	٢٠٠	٢٥٠	١٥٠
المستوى الأول	١٦٠	٤٠	٥٠	٣٠
المستوى الثاني	٣٢	٨	١٠	٦
المستوى الثالث	٧	٢	٢	٢
المستوى الرابع	٢	١	١	١
الإجمالي	١٠٠١	٢٥١	٣١٣	١٨٩

هذا مع ملاحظة أن هذه النتائج قد تكون مقبولة وقد تحتاج إلى تعـــديل وفقاً لظروف العمل.

العوامل المؤثرة على تحديد ساعات العمل الفعلية:

يتأثر الوقت الفعلي الذي يستطيع العامل إعطاءه للعمل بعدة عوامل منها:

أ- الأجازات السنوية والتي تحددها لائحة العاملين.

ب- الأجازات الرسمية والتي يحددها النظام المتبع في الدولة وذلك مـــن واقع التقويم السنوي.

ج- الأجازات المرضية وتحسب على أساس متوسط الأجازات المرضية خلال السنوات الماضية.

د- أوقات الراحة المقررة ويحددها نظام العمل داخل المؤسسة.

ثانياً: تحديد عدد العمالة المستقبلية:

تستخدم هنا مجموعة من الطرق من أهمها:

١ - الطرق الإحصائية

يستخدم التحليل الإحصائي في تقدير حجم العمالة المستقبلية وذلك تحت القيود التالية:

أ- توافر مجموعة البيانات الخاصة بالإنتاج أو المبيعات علـــى هيئـــة سلسلة زمنية منتظمة ومتصلة.

ب- أن تكون المتغيرات الأساسية (المتغير التابع والمستقل) مرتبط مـــع بعضها البعض في شكل علاقات رياضية منطقية.

ج- توافر بيانات عن نوعيات القوى العاملة داخل المستويات الإداريـــة المختلفة.

والهدف من استخدام هذه الطرق التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة من واقع أرقام الاستثمارات أو الإنتاج أو المبيعات وذلك كمتغير مستقل يدخل مع القوى العاملة كمتغير تابع و يمكن بحث هذه العلاقة عن طريق معامل الارتباط بين الظاهرتين

$$\text{ر} = \frac{\text{ن مجـ س ص}\quad\text{مجـ س مجـ ص}}{\sqrt{[\text{ن مجـ س}^{٢}\ (\text{مجـ س})^{٢}\ [\text{ن مجـ ص}^{٢}\ (\text{مجـ ص})^{٢}]}}$$

وتتضح أهمية معامل الارتباط فى تحديد ما إذا كانت العلاقة بين الأزواج من الأرقام علاقة حقيقية أو علاقة ناشئة عن الصدفة.

تدريب:

بفرض وجود علاقة بين أرقام الإنتاج والقوى العاملة بشركة دينا للمقاولات لعدة سنوات سابقة فكيف يمكن تفسير العلاقة بينهما:

السنوات	الإنتاج (بالمليون)	القوى العاملة (بالآلاف)
٢٠٠٢	٥	٤
٢٠٠٣	٣	٦
٢٠٠٤	٨	٩
٢٠٠٥	٥	٣
٢٠٠٦	٦	٧

وإذا علمنا أن حجم الإنتاج المخطط لعام ٢٠٠٠ هو (١٥) وحدة.

المطلوب: تقدير حجم العمالة المتوقعة عام ٢٠٠٧.

الحــــل

يرمز للإنتاج بالرمز (س)، والقوى العاملة بالرمز (ص)

س	ص	س^2	ص^2	س ص
٥	٤	٢٥	١٦	٢٠
٣	٦	٩	٣٦	١٨
٨	٩	٦٤	٨١	٧٢
٥	٣	٢٥	٩	١٥
٦	٧	٣٦	٤٩	٤٢
٢٥	٣٠	١٥٩	١٩١	١٦٧
س = ٥	ص =			

$$\text{ر} = \frac{\text{ن مجـ س ص} \quad \text{مجـ س مجـ ص}}{\sqrt{[\text{ن مجـ س}^2 \ (\text{مجـ س})^2][\text{ن مجـ ص}^2 \ (\text{مجـ ص})^2]}}$$

$$\text{ر} = \frac{٥ \times ١٦٧ - ٢٥ \times ٣٠}{\sqrt{[٥ \times ١٥٩ - (٢٥)^2][٥ \times ١٩١ - (٣٠)^2]}}$$

$$\text{ر} = \frac{٨٣٥ - ٧٥٠}{\sqrt{(٧٩٥ - ٦٢٥)(٩٥٥ - ٩٠٠)}}$$

$$\text{ر} = \frac{٨٥}{\sqrt{١٧٠ \times ٥٥}} = \frac{٨٥}{\sqrt{٩٣٥٠}} = \frac{٨٥}{٩٥,٧} = ٠,٨٨$$

$$ص م = ص - \frac{مجـــ س ص}{مجـــ س^{٢}} (س م - س)$$

حيث:

ص م: حجم العمالة المتوقع

س م: حجم الإنتاج المخطط

$$ص م = ٦ + \frac{١٦٧}{١٥٩} \times (١٥ - ٥)$$

$$= ٦ + \frac{١٦٧}{١٥٩} \times ١٠ = ١٦,٥$$

حجم العمالة المتوقع عام ٢٠٠٧ بالآلاف = ١٦,٥ × ١٠٠٠ = ١٦٥٠٠

٢- طريقة معدلات الأداء

تعتمد هذه الطريقة على وضع معدلات أداء نمطية لكل نوعية من نوعيات القوى العاملة ويتم حساب مستوى أداء الفرد من خلال المعادلة التالية:

$$\text{متوسط أداء الفرد} = \frac{\text{حجم الإنتاج الذى تم إنجازه بالفعل}}{\text{الزمن الفعلى الذى يستغرقه العامل فى إنتاج هذا الحجم}}$$

تدريب:

إذا توافر لدينا بيانات عن حجم الإنتاج لأعوام ٢٠٠٤، ٢٠٠٥، ٢٠٠٦ وكانت على التوالى ١٠٠، ١٥٠، ٢٤٠ وحدة. وكانت عدد أيام العمل ٣٠٠ يوم عمل.

المطلوب: تحديد عدد العمالة المطلوبة بالشركة.

الحـــــل

الزمن الفعلى = ٣٠٠ × ٣ = ٩٠٠ ساعة/عمل

حجم الإنجاز الكلى = ١٠٠ + ١٥٠ + ٢٤ = ٤٩٠ وحدة

$$\text{متوسط أداء العامل} = \frac{٤٩٠}{٩٠٠} \times ١٠٠\% = ٥٤\% \text{ تقريباً}$$

$$\text{عدد العاملين بالشركة على الترتيب} = \frac{١٠٠}{٠,٥٤} ، \frac{١٥٠}{٠,٥٤} ، \frac{٢٤٠}{٠,٥٤}$$

= ١٨٥، ٢٧٧، ٤٤٤

وإذا فرض أن حجم الإنتاج المتوقع عام ٢٠٠٧ هو ٣٨٠ وحده يكون:

عدد العاملين المتوقع = ٣٨٠ ÷ ٠,٥٤ = ٧٠٤ عامل.

٣- طريقة سلاسل ماركوف:

يهدف استخدام النماذج إلى تحليل التحركات المختلفة للأفراد من وإلـــى الوظائف المختلفة ويتطلب ذلك تحديد احتمالات بقاء الموظف في وظيفة معينـــة أو انتقاله إلى وظيفة أخرى مع افتراض ثابت الاحتمالات مـــن فتـــرة زمنيـــة لأخرى. ومن أمثلة النماذج شائعة الاستخدام تحليل سلاسل ماركوف.

تدريب:

فى ظل البيانات التالية والمستخرجة من سجلات شركة حازم الصيرفى عن وظيفتى لحام وبراد عن الخمس سنوات الماضية (٢٠٠٢، ٢٠٠٣، ٢٠٠٤، ٢٠٠٥).

عدد اللحامين أول السنة	عدد البرادين أول السنة	عدد اللحامين الذين استمروا خلال العام	عدد البرادين الذين استمروا خلال العام
١٥٠	٩٠	٨٠	٦٠

عدد المنقولين إلى وظيفة لحام	عدد المنقولين إلى وظيفة براد	عدد تاركى الخدمة من وظيفة لحام	عدد تاركى الخدمة من وظيفة براد
٩	٢٠	١٠	١٥

المطلوب:

١- بناء سلسلة ماركوف التى تبدأ بوظيفة لحام لعامى ٢٠٠٦، ٢٠٠٧.

٢- احتمال البقاء فى وظيفة براد فى نهاية العام ٢٠٠٧ ممن يشغلون وظيفة لحام أول عام ٢٠٠٦.

٣- بيان احتمال ترك الخدمة لعامى ٢٠٠٦، ٢٠٠٧ من بين شاغلى وظيفة لحام علماً بأنه لا يسمح بالعودة إلى الخدمة بعد الخروج منها.

الحــــل

تستخدم حالياً الرموز التالية والخاصة بما يلى:

وظيفة لحام يرمز لها بالرمز (س)

وظيفة براد يرمز لها بالرمز (ص)

ترك الخدمة يرمز لها بالرمز (ع)

أولاً: بناء سلاسل ماركوف:

ويستلزم ذلك حساب الاحتمالات التالية:

احتمال البقاء فى كل وظيفة = $\frac{\text{عدد الباقين فى نهاية السنة}}{\text{العدد الكلى فى أول السنة}}$

١- احتمال البقاء فى وظيفة س = $\frac{٨٠}{١٥٠}$ = ٠,٥

٢- احتمال البقاء فى وظيفة ص = $\frac{٦٠}{٩٠}$ = ٠,٧

احتمال الانتقال من وظيفة إلى أخرى (س ← ص) ، (ص ← س)

= $\frac{\text{عدد المنقولين من وظيفة لأخرى}}{\text{العدد الكلى فى أول السنة}}$

١- احتمال س ← ص = $\frac{٩٠}{١٥٠}$ = ٠,٦

٢- احتمال ص ← س = $\frac{٢٠}{٩٠}$ = ٠,٢٢

احتمال ترك الخدمة من (س) أول السنة = $\frac{١٠}{١٥٠}$ = ٠,٠٧ تقريباً

احتمال ترك الخدمة من (ص) أول السنة = $\frac{١٥}{٩٠}$ = ٠,١٧ تقريباً

احتمال العودة إلى الخدمة بعد الخروج منها = صفر

مجموع الاحتمالات = ١

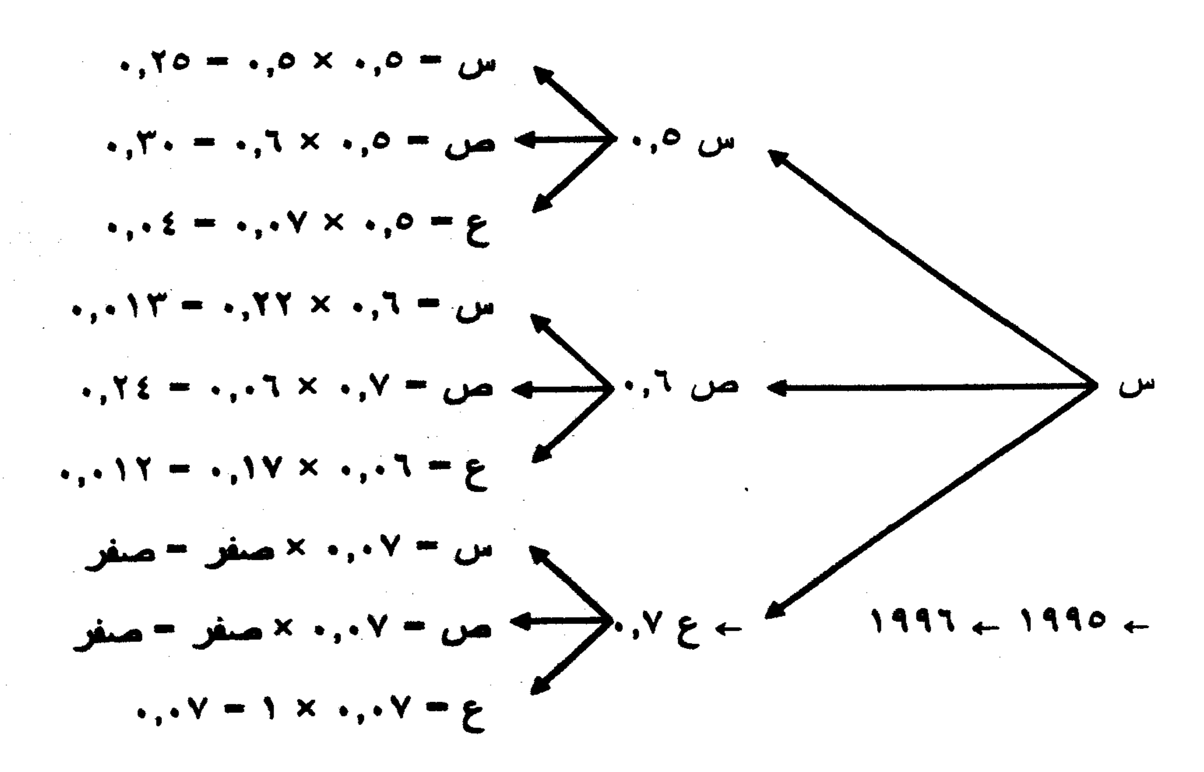
احتمال العودة للخدمة هو المكمل للواحد الصحيح.

احتمال ترك الخدمة من الوظيفة (س) والرجوع إليها = صفر / ١٥٠ = صفر

احتمال ترك الخدمة من الوظيفة (ص) والرجوع إليها= صفر / ٩٠ = صفر

احتمال بقاء تاركى الخدمة ممن انتقلوا إليها خلال السنة = ١ صفر – صفر = ١.

والآن يتم رسم سلاسل ماركوف التى توضح العمليات الحسابية السابقة على النحو التالى بدءاً بالوظيفة (س):



ثانياً: يتم حساب احتمالات البقاء فى وظيفة براد فى نهاية عام ١٩٩٦ ممن كان يشغلون وظيفة لحام فى بداية سنة ١٩٩٥. من خلال الشكل السابق وذلك على النحو التالى:

س ← س ← ص وقيمة الاحتمال = ٠,٠٣

س ← ص ← ص وقيمة الاحتمال = ٠,٠٤٢

س ← ع ← ص وقيمة الاحتمال = صفر

الاحتمال = ٠,٠٣ + ٠,٤٢ + صفر = ٠,٠٧٢

ثالثاً: يتم حساب احتمال ترك الخدمة خلال الشكل السابق وذلك على النحو التالى:

س ← س ← ص وقيمة الاحتمال = ٠,٠٤

س ← ص ← ع وقيمة الاحتمال = ٠,٠١٠٢

س ← ع ← ع وقيمة الاحتمال = ٠,٠٧

الاحتمال = ٠,٠٤ + ٠,٠١٠٢ + ٠,٠٧ = ٠,١٢

العوامل المؤثرة على تحديد ساعات العمل المستقبلية:

أ- الغياب:

ونقصد به انقطاع العامل عن الحضور إلى مقر عمله مما يقلل من عدد الأفراد المتاحين للعمل ويتم حساب معدل الغياب كالآتي:

$$\text{١- معدل الغياب} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب}}{\text{إجمالى عدد ساعات الغياب}}$$

تدريب:

في ظل البيانات التالية:

عدد العاملين أول الفترة	١٢٠ عامل
عدد العاملين فى نهاية الفترة	١٠٠ عامل
عدد مرات الغياب خلال الفترة	٥٥٠ عامل
عدد أيام الغياب	٤٨٠٠ يوم
عدد أيام العمل فى السنة	٣٥٠ يوم
ساعات العمل الإضافية	٩٥٠ يوم

علماً بأنه قد أوقف ستة من العاملين عن العمل كل منهم لمدة خمسة عشر يوماً

المطلوب: حساب معدلات الغياب

الحـــــل

$$\text{متوسط عدد العاملين} = \frac{\text{عدد العاملين أول الفترة + عدد العاملين آخر الفترة}}{\text{٢}}$$

$$\text{متوسط عدد العاملين} = \frac{\text{١٠٠} + \text{١٢٠}}{\text{٢}} = \frac{\text{٢٢٠}}{\text{٢}} = \text{١١٠ عامل}$$

$$\text{معدل تعدد الغياب} = \frac{\text{عدد مرات الغياب}}{\text{متوسط عدد العاملين}} = \frac{\text{٥٥٠}}{\text{١١٠}} = \text{٥ مرات}$$

$$\text{معدل شدة الغياب} = \frac{\text{عدد الأيام الغياب المفقودة بسبب الغياب}}{\text{عدد مرات الغياب}}$$

$$= \frac{\text{٤٨٠٠}}{\text{٥٥٠}} = \text{٨,٧ يوم}$$

$$\text{معدل أيام العمل المفقودة} = \frac{\text{عدد أيام العمل المفقودة بسبب الغياب – الفقد نتيجة الإيقاف}}{\text{عدد أيام العمل العادية + عدد أيام العمل الإضافية}} \times \text{١٠٠}$$

$$= \frac{\text{٤٨٠٠} - \text{٦} \times \text{١٥}}{\text{١١٠} \times \text{٣٥٠} + \text{٩٥٠}} = \frac{\text{٤٨٠٠} - \text{٩٠}}{\text{٣٨٥٠٠} + \text{٩٥٠}} \times \text{١٠٠}$$

$$= \frac{\text{٤٧١٠}}{\text{٣٩٤٥٠}} \times \text{١٠٠} = \text{١١,٩}\%$$

ب- دوران العمل:

حيث يشير دوران العمل إلى حركية القوى العاملة داخل المنظمة (خروج العمال نتيجة الانتقال أو المعاش أو الفصل أو الوفاة أو الترقية.. بالإضافة إلى حركة انضمام العمال الجدد للمنظمة) ويتم حساب معدل دوران العمل من خلال المعادلات الآتية

$$\text{معدل الانفصال} = \frac{\text{عدد الأفراد تاركى الخدمة خلال الفترة الزمنية}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة}} \times ١٠٠$$

$$\text{معدل الانضمام} = \frac{\text{عدد الأفراد الذين يتم تعيينهم خلال الفترة الزمنية}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة}} \times ١٠٠$$

$$\text{المعدل الإجمالى لدورات العمال} = \frac{\text{عدد الأفراد الذين تم تعيينهم + عدد الأفراد تاركى العمل خلال الفترة}}{\text{متوسط عدد العاملين خلال نفس الفترة}}$$

تدريب:

فى ضوء البيانات التالية المتوافرة عن شركة عبد العاطى للمقاولات لعامى ٢٠٠٦/٢٠٠٧.

عدد العاملين أول المدة ٢٠٠٠	٥٢ عامل
عدد العاملين تاركى العمل خلال العام ٢٠٠٠	١٠ (منهم ٤ فى سن التقاعد)
عدد العاملين خلال عام ٢٠٠٠	١١
عدد العاملين خلال عام ٢٠٠١	٨
عدد العاملين خلال ديسمبر ٢٠٠١	٤٠
عدد العاملين تاركى العمل خلال ٢٠٠١	٥

المطلوب: حساب معدل دوران العمالة.

الحـــــــل

معدل الدوران سنة ٢٠٠٦

عدد العاملين آخر الفترة = عدد العاملين أول الفرة + المعينين – تاركى العمل.

= ٥٢ + ١١ – ١٠ = ٥٣ عامل

متوسط عدد العاملين = $\frac{٥١ + ٥٣}{٢}$ = $\frac{١٠٤}{٢}$ = ٥٢ عامل

معدل الانفصال = $\frac{١٠}{٥٢}$ × ١٠٠ = ١٩ % تقريباً

معدل الانضمام = $\frac{١١}{٥٢}$ × ١٠٠ = ٢١ % تقريباً

معدل دوران العمل = $\frac{١٠ – ٤}{٥٢}$ × ١٠٠ = ١٢ % تقريباً

ج- إصابات العمل

تؤثر إصابات العمل إلى حد كبير في عدد ساعات العمل الفعلية المتاحة ويتم حساب معدل إصابات العمل من خلال المعادلة الآتية:

معدل إصابات العمل= $\frac{\text{مجموع عدد إصابات العمل × عدد ساعات العمل الفعلية}}{\text{مجموع ساعات العمل الكلية}}$ × ١٠٠

تدريب:

إذا توافرت لدينا البيانات التالية:

نوع الحادث	العدد		
	٢٠٠٤	٢٠٠٥	٢٠٠٦
يد/ إصبع	٢٠	٣٠	٣٥
ساق/ قدم	١٠	٩	٥
رأس/ رقبة	٥	٥	٢
صدر/ ظهر	٩	١٢	٩
المجموع	٤٤	٥٦	٥١

وإذا علمت أن عدد الموظفين ٢٠٠ عامل

عدد ساعات العمل السنوية لكل موظف ٢٠٠٠ ساعة

عدد ساعات العمل الكلية السنوية ٢٩٥,٠٠٠ ساعة

المطلوب: حساب معدلات الإصابة للأعوام السابقة

الحل

معدل الإصابة لعام ٢٠٠٤= $\frac{٤٤ \times ٢٠٠٠ \times ٢٠٠}{٢٩٥٠٠٠}$ × ١٠٠ =٧٥,٩٣%

= $\frac{١٧٦٠٠٠٠٠}{١٩٥٠٠٠}$ = ٥٩,٧ %

وعلى نفس النمط يتمس حساب معدلات الإصابة للأعوام التالية...

تحليل هياكل العمالة:

يعتبر تحليل هيكل العمالة هو الخطوة الأخيرة فى تخطيط القوى العاملة حيث يتم:

١- مقارنة الأرقام الفعلية للعمالة بالأرقام المقدرة وذلك بقصد التعرف على الفائض أو العجز الإجمالى فى الأرقام الفعلية.

٢- توزيع العمالة بين الأنشطة الرئيسية (البيع والإنتاج) والأنشطة الفرعية (الخدمات) حتى يمكن التعرف على نسبة العاملين فى مجال الخدمات إلى العاملين فى مجال الإنتاج حيث يجب أن تقل هذه النسبة عن الواحد الصحيح مع احتمال زيادتها سنوياً بزيادة درجة الآلية.

٣- توزيع العمالة على الأقسام المختلفة بالمشروع ثم على الأقسام التابعة لها وذلك حتى يمكن التأكد من وجود توازن بين الأقسام ويساعد ذلك على معالجة أى اختلال فى توزيع العمالة.

٤- توزيع العمالة حسب التخصص أو المهن بين الإدارات حتى تستطيع المنشأة أن تحقق الاستفادة القصوى من التخصصات الموجودة بها والتعرف على الأسباب الحقيقية وراء انخفاض مستوى الخدمة أو تخلف الإنتاج والذى قد يكون راجعاً إلى وجود بعض الموظفين يعملون بعيداً عن تخصصاتهم.

٥- توزيع العمالة حسب الدرجات المالية لتحديد الأجور الواجب دفعها لكل مجموعة وبالتالى الرقم الكلى للأجور.

٦- توزيع العمالة حسب الجنس بين الأقسام والمهن المختلفة لتحديد نسبة الإناث إلى الذكور وهل ترجع زيادة أو نقص الإنتاجية إلى اختلاف الجنس؟

النماذج المستخدمة فى تحليل هيكل العمالة[1]:

بعد أن يتم وضع خطة القوى العاملة تتم الترجمة إلى وظائف وتخصصات ومهارات ويتم تحديد العدد المطلوب من كل وظيفة وتخصص وكذا العدد المطلوب فى كل إدارة وقسم كما يتم توزيع العاملين حسب فئات السن والجنس والدرجات المالية ثم بعد ذلك يتم تصميم السجلات والمستندات التالية:

١- سجلات توضح تطور حجم الإنتاج والمبيعات وإنتاجية العاملين.

٢- سجلات توضح تطور حجم العمالة والأجور.

٣- بطاقة معلومات تحتوي على كافة البيانات الخاصة بالقوى العاملة من حيث التخصص والوظيفة والسن ومحل الإقامة والدرجة العلمية.

٤- بطاقة تحليل المخزون من القوى العاملة.

٥- بطاقة الإحلال البشرى.

وفيما يلى صور من نماذج تلك البطاقة:

(1) د.. محمد عثمان إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، ص ١٤٤-١٤٦.

نموذج بطاقة الإخلال البشرى

الاسم: .... السن: .... تاريخ التعيين: / /

الوظيفة الحالية: .... مدة الخدمة: ....

المؤهل الدراسى: .... الربط المالى: ....

الوظائف السابقة

١- ....

٢- ....

٣- ....

٤- ....

الوظيفة التى يمكن أن نتما لترقية عليها: ....

تاريخ الترقية: / /

اسم الموظف البديل: .... العمر ..... مدة الخدمة ......

المؤهل: .... الوظيفية الحالية: .... تاريخ التعيين: / /

تاريخ الترقية المتوقع للموظف البديل: / /

توقيع

مسئول إدارة القوى العاملة

بطاقة تحليل العمالة

الاسم: .... الجنس: ....

تاريخ التعيين: .... السن: ....

الوظيفة الحالية: .... مدة الخدمة: ....

المؤهل الدراسي: .... جهة الحصول عليه: .... التاريخ / /

التخصص العام: .... التخصص الدقيق: ....

الوظائف السابقة

١-	٢-
٣-	٤-

الخبرات السابقة

١-	٢-
٣-	٤-

الدورات التدريبية

١-	٢-
٣-	٤-
٥-	٦-

تقدير تقييم كفاءة الأداء

السنة	التقدير

توقيع

المسئول بإدارة القوى العاملة

تطبيق

البنك الأهلي بالسويس[1]

أولاً: أوضح رئيس مجلس إدارة البنك الأهلي المصري بالسويس أن هناك اتجاهاً قوياً لزيادة عدد أفراد قوة العمل في كل من إدارة الاستثمار وإدارة القروض وإدارة الودائع وخدمات العملاء.

ثانياً: ومن ثم فقد قام السيد/ محمد حافظ مدير إدارة الشئون الإدارية بإعداد الجدول التالي يوضح عدد أفراد قوة العمل في الإدارات التي سوف تتأثر نتيجة الزيادة المتوقعة في حجم أنشطتها المستقبلية

الإدارة / فئات القوة العاملة	إدارة الاستثمار		إدارة التسويق والعلاقات العامة		إدارة القروض والتسهيلات		إدارة الودائع وخدمات العملاء	
	قبل	بعد	قبل	بعد	قبل	بعد	قبل	بعد
رئيس قسم	٦	١٠	١٥	٢٠	٢٥	٣٢	٣٥	٥٢
مصرفي مبتدئ	٤٥	٦٥	٣٠	٥٠	٤٠	٤٨	٢٩	٤٨
مصرفي	٢٥	٣٢	٢٠	٢٥	٢٥	٣٠	٢٨	٣٠
مصرفي أول	١٠	١٥	١٥	٢١	١٥	٢٥	١٠	١٣
مصرفي ممتاز	٥	٧	٩	١١	١٦	٢٠	٨	١٢

ثالثاً: وقد طلب من مدير إدارات الاستثمار والتسويق والقروض تقديم بياناتهم أيضاً عن حجم العمالة المستقبلية المطلوبة لإدارتهم حيث قدموا الجداول التالية:

---

(١) فكرة هذه الحالة مقتبسة من كتاب إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية للدكتور نبيل الحسيني النجار والدكتور مدحت مصطفى راغب.

الاحتياجات المستقبلية من العمالة لإدارة الاستثمار

مسمى الوظيفة	عدد أفراد قوة العمل قبل الزيادة	عدد أفراد قوة العمل بعد الزيادة	تصنيف العمالة		
			عمالة باقية	عمالة تم تدريبها	عمالة جديدة
رئيس قسم	٦	١٠	٤	٤	٤
مصرفي مبتدئ	٤٥	٦٥	١٤	١٨	٢٠
مصرفي	٢٥	٣٢	١٨	٤	١٣
مصرفي أول	١٠	١٥	١١	-	٥
مصرفي ممتاز	٥	٧	٣	-	٢

الاحتياجات المستقبلية من العمالة لإدارة التسويق

مسمى الوظيفة	عدد أفراد قوة العمل قبل الزيادة	عدد أفراد قوة العمل بعد الزيادة	تصنيف العمالة		
			عمالة باقية	عمالة تم تدريبها	عمالة جديدة
رئيس قسم	١٥	٢٠	١٠	٢	٥
مصرفي مبتدئ	٣٠	٥٠	٢٠	٥	٢٠
مصرفي	٢٠	٢٥	١٥	٣	٥
مصرفي أول	١٥	٢١	٩	٣	٦
مصرفي ممتاز	٩	١١	٥	٢	٢

الاحتياجات المستقبلية من العمالة لإدارة القروض

مسمى الوظيفة	عدد أفراد قوة العمل قبل الزيادة	عدد أفراد قوة العمل بعد الزيادة	تصنيف العمالة		
			عمالة باقية	عمالة تم تدريبها	عمالة جديدة
رئيس قسم	٢٥	٣٢	١٨	٣	٧
مصرفي مبتدئ	٤٠	٤٨	٣٠	٦	٨
مصرفي	٢٥	٣٠	٢٠	٣	٥
مصرفي أول	١٥	٢٥	١٠	٤	١٠
مصرفي ممتاز	١٦	٢٠	٨	٣	٤

الاحتياجات المستقبلية من العمالة لإدارة الودائع

مسمى الوظيفة	عدد أفراد قوة العمل قبل الزيادة	عدد أفراد قوة العمل بعد الزيادة	تصنيف العمالة		
			عمالة باقية	عمالة تم تدريبها	عمالة جديدة
رئيس قسم	٣٥	٥٢	٢٢	١٤	١٧
مصرفي مبتدئ	٢٩	٤٨	٢٠	٨	١٩
مصرفي	٢٨	٣٠	٢٥	-	٢
مصرفي أول	١٠	١٣	١١	-	٣
مصرفي ممتاز	٨	١٢	٩	-	٤

رابعاً: أوضح السيد/ محمد حافظ مدير إدارة الشئون الإدارية أنه قـام بجمـع الموازنات التخطيطية الخاصة بالقوى العاملة علـى مسـتوى الإدارات

الأربعة، وأعد تقريراً واحداً للسيد/ ريس مجلس إدارة البنك يوضح عدد أفراد قوة العمل المطلوبة للعام القادم على مستوى كافة المسميات الوظيفية (رئيس قسم/ مصرفي مبتدئ ...) في ضوء خطط وبرامج العمل المصرفية المزمع إنجازها وهي على النحو التالي:

أ- ٣٢ رئيس قسم　　ب- ١٠٤ مصرفي مبتدئ

ج- ٢٥ مصرفي　　د- ١٢ مصرفي أول

هـ- ٨ مصرفي ممتاز

والمطلوب: تحديد الأسلوب الأمثل لتدبير احتياجات من العمالة للعام القادم...

تطبيق

حيرة عبد العاطي[1]

أراد السيد/ عبد العاطي مدير إدارة الحاسبات الجارية بأحد البنــوك أن يضع خطة للقوى العاملة بإدارته اقتناعاً منه بأهمية بناءها على نظام سليم لتقويم الأداء على أساس موضوعي.

وبعد تفكير عميق اتخذ قراراً مؤداه أن يكون هذا النظــام مبنيــاً علــى معدلات أداء قياسية زمنية (كمعيار رقابي) وعلى الفور طلب من السيد/ شكري إبراهيم رئيس القسم الذي يعمل تحت رئاسته تزويده ببعض البيانات التي تمكن من وضع خطة الأداء المستهدفة، وبالفل لبى السيد شكري نداء رئيســه وقــدم تقريراً جاء فيه.

أولاً: يبلغ عدد العاملين في قسم الحسابات الجارية " أ " ٤ أفراد، وبلغ متوسط إنجازهم الفعلي على مدار شهور العام الماضي كما يلي:

بيانا بعدد العملاء الذين تم إنجاز خدماتهم المصرفية من قبل موظفي الإدارة

الشهر / اسم الموظف	سامية	هايدي	محمد	شريف
يناير ١٩٩١	١٢٠	١٦٠	١٠٠	١١٠
فبراير	١٧٠	١٨٠	٤٥	١٤٠
مارس	١٢٠	١٥٠	٧٠	١٥٠

---

(١) فكرة هذه الحالة مقتبسة من كتاب إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية للدكتور نبيل الحسيني النجار والدكتور مدحت مصطفى راغب.

الشهر \ اسم الموظف	سامية	هايدي	محمد	شريف
إبريل	١٠٠	١٣٠	٩٥	١٦٠
مايو	٨٠	١٤٠	١١٠	١٣٥
يونيه	١٣٠	١١٠	٩٠	١٢٥
يوليه	٨٠	١١٥	١٢٠	٩٠
أغسطس	١١٠	١٤٥	١٣٠	١٠٠
سبتمبر	١٣٠	٩٠	١١٥	١١٥
أكتوبر	١٢٧	٩٧	٩٥	١٠٥
نوفمبر	١٣٠	١٠٣	٨٠	٩٠
ديسمبر	٩٥	١١٨	٧٠	٦٥

ثانياً: اتفق السيد/ عبد العاطي مع السيد/ نائب رئيس البنك على اعتبار العام الماضي ونتائجه بمثابة "عام القياس" بمعنى أنه سيعتمد تطبيقها عفي المستقبل على مستوى هذه الإدارة، ولقد وافق السيد/ نائب رئيس البنك على ذلك.

ثالثاً: تبين من واقع السجل الخاص بمتابعة ومراقبة الأداء الشهري للأفراد العاملين أن أداء الموظفين الأربعة بلغ خلال الشهور الستة الأولى من عام ١٩٩٢ كما هو مبين من الجدول التالي:

الشهر / اسم الموظف	سامية	هايدي	محمد	شريف
يناير ١٩٩٢	٢٠٠	١٤٠	٩٥	٩٠
فبراير	٢١٠	١٦٠	١٠٠	٩٥
مارس	٢١٥	١٧٠	١١٠	١٠٥
إبريل	١٩٠	١٨٥	١١٥	١٠٠
مايو	١٧٠	٢٠٠	١٠٠	٩٨
يونيه	٢٠٥	٢١٠	١٢٠	١٠٤

رابعاً: إذا علمت أنه من المتوقع بلوغ عدد العملاء سنوياً في الأعوام ١٩٩٣، ١٩٩٤، ١٩٩٥ (١٦٠٠٠، ١٨٠٠٠، ٢١٠٠٠) على التوالي.

المطلوب:

تحديد عدد أفراد قوة العمل المطلوبين لهذه الإدارة في ضوء معـدلات الأداء الحالية وبرنامج الأداء المتوقع للأعوام القادمة ١٩٩٣، ١٩٩٤، ١٩٩٥.

الفصل الثاني

تحليل ووصف الوظائف

أولاً: تحليل الوظائف:

المقصود بالتحليل: تحليل الشئ هو إرجاعه إلى عناصره الأولية.

تحليل الوظائف:

ويقصد به تحديد أنواع الوظائف المطلوبة للمشروع من خلال العمليات الخاصة بجمع وتسجيل البيانات والمعلومات عن الوظائف وذلك من حيث:

أ- اختصاصات الوظيفة (وهي مجموعة الأعمال والأنشطة التي يقوم بأدائها شاغل الوظيفة).

ب- مسئوليات الوظيفة (المسئولية عن المواد والآلات والمعدات والأفراد والأموال).

ج- شروط شاغل الوظيفة (التأهيل العلمي والخبرة العلمية والقدرات الجسمية والذهنية ومستوى المهارة في الأداء).

د- العلاقات الرئاسية (من يرأس من في الهيكل التنظيمي) طبقاً للتسلسل الوظيفي والإداري

الهدف من تحليل الوظائف:

١- يساعد التحليل فى الاختيار السليم لشاغلى الوظيفة مما يقلل من الحاجة إلى الإشراف المباشر المبالغ فيه.

٢- يمكن التحليل الجيد من وضع البرامج التدريبية المناسبة والتى تسهم فى الحد من سوء التفاهم بين الرؤساء والمرءوسين والناتج عن التداخل فى الاختصاصات وشيوع المسئولية عن ناتج الأداء.

٣- يضمن التحليل سلامة قرارات الترقية حيث تحصل المنشأة على بيانات عن أعباء الوظيفة المطلوب الترقية إليها ويتم مقارنتها بجوانب التقدم الذى أحرزه شاغلو الوظائف المطلوب حفز شاغليها.

٤- يعتبر تحليل الوظائف هو المدخل السليم لتخطيط القوى العاملة حيث يسهم التحليل فى تحديد خبرة العامل ومستوى المهارات المطلوبة لكل وظيفة فى حين يسهم تخطيط القوى العاملة فى تحديد عدد الوظائف المطلوبة لتكوين قوة العمل.

٥- يساعد تحليل الوظائف فى وضع معيار كمى عادل يتم الاستناد إليه عند إعداد تقارير الكفاية بما يضمن تحقيق التناسق والانسجام بين جموع العاملين ويسهم فى رفع الروح المعنوية لدى العاملين.

٦- يعتبر تحليل الوظائف هو المدخل السليم لتحديد الأجر العادل حيث يرتبط الأجر بالأعباء الملقاة على عاتق شاغل الوظيفة.

٧- يحقق تحليل الوظائف الأمان الوظيفى والشخصى لشاغلى الوظائف لمعرفة كل فرد بالعمل المطلوب منه أدائه.

القائمون بتحليل الوظائف:

هنا توجد ثلاث اتجاهات أساسية:

١- أن يعهد بعملية التحليل إلى أحد المكاتب الاستشارية على اعتبار أن هذه المكاتب تمثل جهة محايدة بين الإدارة والعاملين.

٢- أن يعهد بعملية التحليل إلى موظفي إدارة القوى العاملة على اعتبار أنهم قادرون على فهم ظروف وطبيعة العمل كما يفترض أن تربطهم علاقات قوية بمجموع العاملين.

٣- أن يتم تكوين فريق عمل من بين أحد المكاتب الاستشارية والعاملين بإدارة القوى العاملة بما يضمن تعاون العاملين ووحدة المكاتب الاستشارية.

الشروط الواجب توافرها في القائمون بالتحليل:

وأيا كانت الجهة التى ستقوم بالتحليل فإن محلل الوظائف يجب أن يتمتع ببعض المميزات الشخصية والذهنية تتمثل فيما يلى:

أ- مميزات شخصية فى المظهر الجذاب والصدق فى الحديث وحب الاختلاط والقدرة على التفاهم مع الغير والتحدث إليهم بلباقة.

ب- مميزات ذهنية تتمثل فى القدرة على التعبير وفهم الكلمات واستخدامها فى الأوجه الصحيحة وكذا القدرة الفائقة على التحليل وتفسير الحقائق.

الشروط الواجب مراعاتها لضمان سلامة تحليل الوظائف:

١- أن يكون الهدف من تحليل الوظائف واضحاً بالنسبة لمجموع العاملين والإدارة وذلك عن طريق عقد الندوات والاجتماعات والمحاضرات التى تشرح المقصود من عملية التحليل وماهية المعلومات المطلوب جمعها وسبب الالتجاء إلى التحليل.

٢- أن يحدد مقدماً الطريقة التى تستخدم فيها نتائج التحليل حيث أن ذلك يحدد نوع وكمية المعلومات المطلوب جمعها عن كل وظيفة.

٣- أن يحدد بوضوح نوع الأفراد الذين سيقومون بالتحليل وكذا عدد هؤلاء الأفراد مع مراعاة أن يتناسب ذلك العدد مع عدد المقابلات الشخصية المطلوب عملها والوقت المحدد للانتهاء من التحليل وعدد وطبيعة الوظائف المطلوب أداءها.

٤- أن يتم الاتفاق مسبقاً على الأفراد الذين سيسمح لهم بإعطاء البيانات والمعلومات المطلوبة سواء كانوا من العمال مباشرة .. (على أساس أن لديهم بيانات تفصيلية عن أعمالهم) أومن المشرفين (على أساس أن درايتهم باختصاص كل وظيفة فى الأقسام التى يشرفون عليها يكون أدق من العمال

أنفسهم) وإن كنا نفضل أن يسهم كل من العامل والمشرف في إعطاء البيانات التي يقدمها كل منهم لتكمل بعضها البعض الآخر.

خطوات تحليل الوظائف:

يلاحظ بداية أنه بالنسبة للشركات الجديدة فإنه لا توجد خطوات عملية وإنما يتم الاعتماد على خبرة الغير أما بالنسبة للشركات القائمة يتم تحليل الوظائف وفقاً لمجموعة الخطوات التالية:

١- مناقشة مشروع الوصف:

أ- مع الإدارة وذلك بهدف تحديد:

١- الوظائف التي سيتم تحليلها.

٢- المدة الزمنية اللازمة للانتهاء من التحليل.

٣- أسلوب جمع البيانات عن كل وظيفة.

٤- عدد المساعدين المعاونين في عملية التوصيف سواء كانوا من العاملين بالمنظمة أو في المكتب الاستشاري.

٥- مدى الالتزام بالنتائج التي سيسفر عنها التحليل.

٦- نوعية التسهيلات التي ستقدمها المنظمة للقائمين بالتحليل.

هذا وتنتهي تلك المناقشات بمذكرة كتابية يرفعها الخبير للمسئولين بالمنظمة مؤكداً ما سبق الاتفاق عليه.

ب- مع العاملين:

وهنا يتم عقد لقاءات مع العاملين على كافة المستويات (مديرين - رؤساء أقسام - عاملين) بهدف التأكد من تعاونهم عند جمع البيانات واستكشاف الصعوبات التي يمكن أن تنشأ أثناء التطبيق ويفضل إعداد منشور يوزع على العاملين يوضح (طبيعة البرنامج - أعراضه - اللجنة المشرفة عليه - أسلوب جمع البيانات).

٢- تحديد مجالات جمع البيانات والمعلومات عن الوظائف التى سيتم تحليلها وذلك فى ضوء متغيرين أساسيين:

أ- قدرة الجهة القائمة بالتحليل على اكتساب الخبرة بطبيعة الوظائف موضـــع التحليل.

ب- قدرة جامعى البيانات على اكتساب خبرة ومقدرة على تنفيذ برنامج التحليل، ومع ملاحظة أن:

الدراسة التى تعد للحصر ولتحليل تهدف بالدرجة الأولى إلى تجميع حقائق وليس آراء أو بيانات.

أهم المعلومات التي يجب أن يجمعها خبير التحليل هي:

١- بيانات عن القدرة الجسمية والذهنية حيث تختلف درجة الاحتياجات إلى كل مقدرة حسب نوع الوظيفة التى يمارسها الفرد فبعض الوظـــائف تتطلـــب مجهوداً جسمياً عنيفاً كعمال النقل وبعضها يتطلب مجهوداً ذهنياً كالوظائف القضائية كما أن هناك بعض الوظائف تتطلب فيمن يشغلها المقدرة الجسمية والذهنية معاً سواء بنسب متساوية أو متفاوتة.

٢- بيانات عن الطرق التى يسلكها الفرد عنــد أدائــه لعملــه والوســائل أو المعلومات التى يستخدمها ومدى الروتينية أو التعقيد فى العمل وكذا درجة الدقة المطلوبة فى العمل وحركة الجسم واليدين التى يتطلبها أداء العمل.

٣- بيانات عن مكانة الوظيفة ودرجة أهميتها بالنسبة للوظائف الأخرى والتى تحتم طبيعة العمل التعاون معها وكذا المكان الذى تــتم فيــه والظــروف المحيطة بالعمل مع التركيز على الظروف الغير عادية التى تفرضها طبيعة العمل كالتعرض للأمراض أو أخطار الطريق .. إلخ.

٤- بيانات عن درجة المهارة والخبرة وكذا الصفات المطلوبة لأداء الوظيفــة والمؤهل الدراسى.

الطرق المستخدمة في جمع المعلومات اللازمة للتحليل:

حيث توجد هنا عدة طرق شائعة للاستخدام من أهمها:

١- طريقة قائمة الأسئلة.

٢- طريقة المقابلة الشخصية.

٣- قائمة الأسئلة والمقابلة الشخصية معاً.

أ- طريقة قائمة الأسئلة (استمارة الاستقصاء):

يقتصر استعمال هذه القائمة في الأغلب الأعم على الوظائف المكتبية والإشرافية.

ويبدأ تصميم تلك القائمة بوضع بيانات تفصيلية عن كافة البنود التي نريد الاستفسار عنها مثل:

١- اسم الوظيفة.

٢- القسم التابع له الوظيفة.

٣- الإدارة التي يتبع لها هذا القسم.

٤- الأعمال التي تشملها الوظيفة الروتينية منها أو الغير روتينية.

٥- المكان الذي تمارس فيه الوظيفة.

٦- الأخطار التي قد يتعرض لها شاغل الوظيفة.

٧- الاشتراطات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة مثل العهد المالي والمسئولية عن الحوادث التي قد تقع.

بعد أن يتم تحديد البنود السابقة تبدأ مرحلة صياغة الأسئلة والتي تمثل الإجابة عليها البيانات المطلوبة حيث يجب مراعاة الآتي:

١- أن يتسم صياغة الأسئلة بلغة مبسطة وبالأسلوب الذي يفهمه المبحوث.

٢- مراعاة تسلسل الأسئلة.

٣- الابتعاد عن الأسئلة التي توحي بإجابات معينة.

٤- الابتعاد عن الأسئلة الطويلة مع ملاحظة أن السؤال لا يجب أن يتناول أكثر من موضوع أو نقطة واحدة.

٥- تجنب الألفاظ التي تحتمل أكثر من معنى.

٦- الاهتمام بالمظهر الخارجي للقائمة حيث يجب الاهتمام بنوعية الورق وطريقة الطباعة والتغليف وأن توضع كل استمارة مع الخطاب الموجه للعامل في مظروف مكتوب عليه اسم العامل وعنوانه.

- يتم تكليف أحد الباحثين بإعداد قوائم بأسماء العاملين في كل إدارة موضحاً اسم العالم ووظيفته ومكان عمله ثم تعد أظرف يوضع بكل منها الخطاب الإيضاحي الذي سيوجه إلى العامل ثم قائمة الاستقصاء مع التنبيه على العامل بضرورة إعادة الاستمارة إلى المندوب.

- تجمع القوائم وتصنف حسب نوعية الوظيفة بحيث يتكون لدينا مجموعة من القوائم كل منها يمثل وظيفة واحدة.

- يتم تفريغ تلك القوائم بحيث يتكون لدينا كشف واحد عن كل وظيفة فيه كافة البيانات التي قدمها جميع العاملين شاغلي هذه الوظيفة.

ويبين الشكل التالي نموذجاً لخطاب إيضاحي من شركة دينا للملابس الجاهزة:

اسم الشركة: دينا للملابس الجاهزة **العنوان:** ١٥ شارع الجيش – السيوس

سجل تجاري: **تليفون**

السيد/ .... **وظيفة/** ....

قسم/ .... **إدارة/** ....

تحية طيبة وبعد ....،

نتشرف بإحاطتكم علماً بأن إدارة الشركة قد قررت القيام بحصر وتوصيف لكافة الوظائف الموجودة بها، ولما كانت هذه الدراسة سوف تعود علينا جميعاً بفوائد عظيمة ولا علاقة لها بأي تقييم للوظائف أي أنه سوف لا يترتب عليها أي تغير في هيكل الأجور والمرتبات.

وإدراكاً من إدارة الشركة بأنكم على دراية عظيمة بوظائفكم وتفصيلاتها وأنكم أقدر من غيركم على الإلمام بكافة دقائق عملكم لذا فقد رأت إدارة الشركة إعطاءكم الفرصة للإدلاء بجميع معلوماتكم عن الوظيفة التي تشغلونها وذلك من خلال إجابتكم بعناية على قوائم الاستقصاء المرفقة.

وحيث أن المعلومات التي يمكن استخلاصها من هذه القائمة ستكون أساساً لعملية التحليل لذا نرجو عدم التعجيل في الإجابة ومراعاة الدقة الكاملة وعدم الإجابة على أي أسئلة إلا بعد فهمها جيداً.

وختاماً نرجو الإدارة أن تسلم هذه القوائم المرفقة بعد ملئها إلى رئيسك المباشر في أسرع وقت.

وشكراً ....،

/ / ٢٠

إدارة الشركة

كما يظهر الشكل التالي نموذجاً لقائمة أسئلة يمكن استخدامها لتحليل الوظائف المكتبية.

المركز الاستشاري للدراسات الإدارية والمحاسبية

قائمـــــة استقصــــــاء بالنســــــبة للوظـــــــائف المكتبيـــــــة(١)

لتحليل وتوصيف الوظائف – بشركة دينا للملابس الجاهزة

الاسم: ....

اسم الوظيفة التي تشغلها حالياً: ....

الأقدمية: ....

القسم التابع له: .... الإدارة: ....

اسم الوظيفة المقيد عليها: ....

القسم التابع له .. الإدارة: ....

التاريخ: / / ٢٠

أسماء الرؤساء المباشرين:

....

....

....

---

(١)نرجو قراءة هذه الإرشادات جيداً قبل ملئ الاستمارة:

- يجب قراءة القائمة بأكملها قبل البدء في الإجابة على ما ورد بها من أسئلة.
- نرجو الإجابة بالتفصيل كلما أمكن ذلك.
- إذا كان المكان المخصص للإجابة في القائمة غير كاف فلا مانع من الإجابة علـى ورقـة خارجية وارفقها بالقائمة.
- بالنسبة للعاملين الذين لا يجيدون القراءة والكتابة يمكنهم الاعتماد على من يثقون فيـه مـن زملائهم.
- نرجو عدم التعجل في ملء بيانات الاستمارة حتى تتذكر جميع الواجبات الدوريـة وغيـر الدورية التي تؤديها يومياً أو أسبوعياً أو شهرياً أو سنوياً أو في المناسبات الخاصة.
- نرجو عدم الإجابة على الأسئلة إلا بعد فهمها تماماً وإذا واجهتك صعوبة في فهـم بعضـها فاطلب المساعدة فوراً من رئيسك المباشر.
- نرجو أن تسلم القائمة بعد ملئها إلى رئيسك المباشر في أسرع وقت ممكن.

أولاً: وصف الأعمال

١- أذكر الأهداف الرئيسية لعملك ...؟

(١)	(٤)
(٢)	(٥)
(٣)	(٦)

٢- نرجو تكرمكم بذكر الأعمال التي تؤدونها يومياً وطريقة أدائها...؟

الأعمال المتكررة يومياً	طريقة الأداء

٣- نرجو ذكر الأعمال الغير متكررة أو التي تؤدى مرة واحدة فقط أسبوعياً أو شهرياً أو سنوياً وطريقة أدائها؟

الأعمال الغير المتكررة	طريقة الأداء

٤- نرجو تحديد:

الشخص الذي تبدأ العمل بعده.

الشخص الذي يستلم العمل منك.

٥- من فضلك من هم العاملين الذين تشرف عليهم ...؟

اسم العامل	وظيفته

٦- نرجو ذكر اسم وظيفة رئيسك المباشر

٧- نرجو تحديد أسماء ووظائف الأشخاص الذين عليك الاتصال بهم أثناء العمل والغرض من إجراء هذه الاتصالات:

	الاسم	الغرض من الاتصال
١- الرؤساء ٢- المرءوسين ٣- الزملاء ٤- آخرون		

٨- نأمل في مساعدتكم لنا بذكر مشاكل العمل التي تعترضكم وهل يمكن إدراجها تحت الموضوعات التالية:

- بطء الإجراءات.
- عدم وضوح الاختصاصات.
- عدم عدالة الأجور والحوافز.
- بطء الترقيات.
- العلاقات بين الرؤساء والمرءوسين.
- ندرة الخدمات التي تؤدى في المجالات:

- الصحية.
- الاجتماعية.
- الرياضية.
- الثقافية.
- المواصلات.
- الإسكان.
- أخرى

• أخرى (نرجو تحديدها):

• نرجو ذكر لوائح ونظم العمل التي تستخدمها:

....

....

ثانياً: واجبات الوظيفة:

١- القدرات العلمية:

أ- الدرجة العلمية:

١- ما هي الدرجة العلمية التي تعتقد أنها كافية للعمل الذي تمارسه؟

☐ مجرد القراءة والكتابة.

☐ المرحلة الابتدائية.

☐ المرحلة الإعدادية.

☐ المرحلة الثانوية:

عام (   )   زراعي (   )   صناعي (   )   تجاري (   )

☐ المرحلة الجامعية:

- اسم الكلية:
- الجامعة التابعة لها:

☐ المرحلة فوق الجامعية:

دراسات عليا:

٢- هل تحتاج إلى نوعية أخرى من الدراسات بخلاف درجتك العلمية؟

☐ نعم   ☐ لا

٣- في حالة الإجابة بنعم نرجو تحديد تلك النوعية:

....

....

٤- في تقديرك أنت ما هي نوع ومدة الخبرة اللازمة لأي شخص حتى يمكن أن يؤدي عملك بالكفاءة المطلوبة.

نوع الخبرة	المـــــدة

٥- نرجو التكرم بذكر سنوات خبرتك الماضية في مجال عملك الحالي؟

نوع الخبرة	المدة	المكان

٦- هل تعتقد أن التدريب مهم بالنسبة للأشخاص الجد الذي يمارسون وظيفة مثل وظيفتك؟

☐ نعم ☐ لا

٧- إذا كانت الإجابة بنعم نرجو ذكر الموضوعات التي يتم التدريب ومدتها والجهة التي ترشحها للتدريب:

الموضوعات التدريبية	المـــــدة	الجهة التدريبية

٨- هل تقوم بتدريب مرءوسيك؟

☐ نعم ☐ لا

٩- إذا كانت الإجابة بنعم يرجى تحديد الموضوعات التدريبية ومدة التدريب والمكان الذي يتم فيه تدريب هؤلاء المرؤسين.

الموضوعات التدريبية	مدة التدريب	مكان التدريب

١٠- ما هي الوظيفة التي تتولى تدريبك وعلى أي الموضوعات يتم هذا التدريب وما هي مدته:

....

....

٢- **القدرات الجسمية:**

١- ما هو الوقت المستغرق في أداء عملك:

- واقفاً % - سائراً %
- جالساً % - متحركاً %
- أخرى %

(نرجو التعبير عن ذلك الوقت بشكل نسبة مئوية من وقت العمل اليومي)

٢- هل يتطلب أداء عملك حمل بعض المهمات والمواد أو أشياء أخرى تحتم عليك حملها أثناء العمل؟

☐ نعم ☐ لا

٣- في حالة الإجابة بنعم يرجى تحديد أوزان تلك الأشياء والوقت المستغرق في حملها

الأشياء المطلوب حملها	الـــــــوزن	المدة المستغرقة في العمل

٤- هل يتطلب أداء عملك استخدام بض الآلات أو المعدات...؟

☐ نعم ☐ لا

٥- في حالة الإجابة بنعم نرجو تحدد أسماء هذه الآلات أو المعدات والطريقة التي تستخدم بها؟

اسم المعدة أو الآلة	تستخدم بشكل منظم	تستخدم بشكل غير منظم

٦- هل يتطلب أداء وظيفتك بعض المهارات الجسمية الخاصـــة مثـل قـــوة الإبصار أو القوة الجسمية

☐ نعم ☐ لا

٧- في حالة الإجابة بنعم يرجى تحديد هذه القدرات ...

....

....

٣- المسئولية:

١- ما هي درجة مسئوليتك عن:

أ- المعدات

ب- الآلات

ج- الأفراد

د- الأموال

هـ- القرارات التي تتخذها

و- التقارير التي تقوم بإعدادها

ز- أخرى

٢- هل أنت مسئول إشرافياً عن مرعوسيك

☐ نعم ☐ لا

٣- في حالة الإجابة بنعم نرجو تحديد درجة هذه المسئولية:

- مسئولية محددة على بعض الأعمال والواجبات الروتينية.
- مسئولية كاملة على القسم الذي تعمل به.
- لا توجد أي مسئولية على الإطلاق.

٤- ما هي نوعية الأعمال التي تمارسها وتخضع لإشراف الآخرين

( ) .... ( ) ....

( ) .... ( ) ....

( ) .... ( ) ....

٥- هل أنت مسئول عن سرية بعض البيانات والمعلومات

☐ نعم ☐ لا

٦- في حالة الإجابة بنعم يرجى تحديد نوعية تلك البيانات

☐ البيانات الخاصة بالأجور.

☐ البيانات الخاصة بالتكاليف.

☐ البيانات الخاصة بالميزانية.

☐ أخرى يرجى ذكرها.

٧- هل أنت مسئول عن سلامة الآلات والمعدات التي تستخدمها في أداء عملك؟

☐ نعم ☐ لا

٨- في حالة الإجابة بنعم يرجى تحديد درجة هذه المسئولية.

☐ مسئولة كاملة

☐ مسئولية محدودة

٩- نرجو تحديد النسبة المئوية من واجبات وظيفتك والتي تتلقى بشأنها تعليمات من رؤسائك في العمل...؟

....

....

١٠- نرجو تحديد واجبات وظيفتك التي يسمح لك باتخاذ قرارات بشأنها؟

....

....

١١- ما هي النسبة المئوية من واجبات وظيفتك التي يسمح لك باتخاذ قرارات بشأنها؟

....

....

١٢- ما هي النسبة المئوية التي تنتج من أي أخطاء غير مقصودة في أداء وظيفتك؟

....

....

٤- ظروف العمل:

١- هل ظروف العمل التي تحيط بك تختلف عن أي عمل آخر.

☐ نعم ☐ لا

٢- في حالة الإجابة بنعم يرجى تحديد هذه الظروف ...

....

....

٣- ما رأيك في ظروف العمل المحيطة بك وتأثير على صحتك:

ظروف العمل	الأثر السلبي على الصحة
- الضوضاء	
- الأتربة	
- الغازات	
- التهوية	
- الرطوبة	
- درجة الحرارة	
- درجة الخطورة	
- أخرى	

٤- أذكر ظروف العمل التي تعتقد أنها مناسبة لوظيفتك؟

....

....

٥- وضع عدد ساعات عملك...

☐ اليومي

☐ الأسبوعي

٦- نرجو ذكر عدد أيام أجازتك السنوية؟

☐ العادية

☐ المرضية

☐ العارضة

٧- هل تحصل على فترات راحة؟

☐ نعم ☐ لا

٨- في حالة الإجابة بنعم يرجى تحديد:

☐ مدة هذه الفترات

☐ عدد فترات الراحة

٩- هل تحصل على أجر أو تعويض بأيام الراحة التي تتنازل عنها؟

☐ نعم ☐ لا

١٠- في حالة الإجابة بنعم فهل تعتقد أن ذلك التعويض مناسب؟

☐ نعم ☐ لا

١١- في حالة الإجابة بـــ (لا) فما هي أسباب عدم عدالته من وجهة نظرك؟

....

....

معلومات إضافية:

إذا كان لديك أي معلومات أخرى تود إضافتها فلا مانع من كتابتها في مذكرة منفصلة وأرفقها بهذه القائمة

توقيع الموظف　　　　　　　　　　　　اعتماد رئيس القسم

٢- المقابلة الشخصية:

مجالات الاستخدام:

يفضل استخدام هذه الطريقة في الحالات الآتية:

١- في الشركات التي تتميز بقلة عدد الأفراد العاملين بها.

٢- في حالة التعامل مع أفراد لا يجيدون القراءة والكتابة.

٣- قد تستخدم هذه الطريقة كأسلوب مكمل عند مراجعة إجابات العاملين في قوائم الاستقصاء مع رؤساءهم المباشرين.

خطوات إجراء المقابلة الشخصية:

يمكن أن تتم المقابلة الشخصية داخل العمل أو خارجه كما يجب أن تتم في وقت وميعاد مناسبين حتى يمكن الحصول على المعلومات بشكل تفصيلي وبالدقة المطلوبة.

مكان إجراء المقابلة الشخصية:

١- تبدأ المقابلة بقيام الخبيرة بزيارة أماكن العمل لملاحظة الأفراد أثناء عملهم وقراءة التعليمات الخاصة بكل وظيفة وذلك حتى يمكنه تكوين صورة واضحة عن واجبات ومسئوليات كل وظيفة والظروف التي تتم فيها.

٢- يفضل أن يكون لدى الخبير قائمة بالأسئلة التي يثيرها مع المقابل للاسترشاد بها أثناء المقابلة مع ضرورة تشجيع المبحوث على الاسترسال في الحديث.

٣- ثم يبدأ الخبير في مقابلة المستقصى منهم وذلك بعد مقدمة مختصرة عن موضوع المقابلة، مع الرغبة في أن يعطيه المجيب على المقابلة جزء من وقته من أجل الحصول على البيانات والمعلومات المطلوبة.

وفيما يلي نموذجاً لقائمة مقترحات لاستخدامها عند مقابلـــة المتقـــدمين للعمل في وظيفة المبيعات[1].

قائمة مقترحة لاستخدامها عند مقابلة المتقدمين للعمل في المبيعات

الاسم: .... التاريخ: ....

الوظيفة المتقدم إليها: ....

تمت المقابلة بواسطة: .... الوقت: ....

تعليمات:

١- يجب دراسة طلب الالتحاق قبل كل مقابلة حيث هناك إجابات لما قد تقدمه مـــن أسئلة، ينبغي إلقاء نظرة شاملة على هذه القائمة لتحديد النواحي التـــي تستفســـر عنها باهتمام أكثر.

٢- لتكن صديقاً لمقدم الطلب، قدم له سيجارة، تكلم معه بطريق ودي عن الهوايـــات والنادي والمدرسة... إلخ.

٣- أبدأ كل سؤال بما يلي: من، ماذا، أين، لماذا، متى، كيف، حيث يتطلب هذا النوع من الأسئلة إجابات كاملة.

٤- احذر التحيز ولا تحاول ترسيب رجل ممتاز، لا لسبب إلا لأنه يخالفك في الرأي.

٥- يقاس كل عامل على أساس الحقائق التي جمعتها أثناء المقابلة، رتب العوامل كما يلي:

أ- ممتاز   ب- مؤهل بدرجة عالية ولكن غير ممتاز

ج- جيد   د- مقبول   هـــ- ضعيف

٦- عند الانتهاء من هذه القائمة اكتب رأيك بصفة عامة.

يتم ملئ هذه القائمة أثناء المقابلة وتكمل فور انتهاء المقابلة، وكطريق للتعـــارف يمكن أن تبادر المتقدم بقولك:

---

(1) هذه القائمة من إعداد د. شوقي حسين عبد الله، من كتاب سياسات الأفراد، دار النهضة العربية، ١٩٨٨.

هناك نقاط عديدة أريد أن أتأكد منها أثناء حديثنا، وأني على يقين من أنك لا تمانع في سؤالي للتحقق من تأشيري عليها في القائمة أثناء المقابلـــة، أو إذا كتبـــت بعض الملاحظات.

١ - الاستقرار:	نعم	لا
أ- هل ظل في العمل مدة كافية من الوقت؟		
ب- هل ركز على نشاط معين وبرع فيه أثناء فترة التحاقه بالمدرسة؟		
ج- هل ظل في مدرسة أو كلية واحدة؟		
د- هل أقام في نفس محل السكن فترة كافية من الوقت؟		
هـ- هل مازال باقياً على هواياته ومصالحه الاجتماعية؟		
و- هل مازال متزوجاً؟		

- إذا كانت الإجابة أو الإجابات على أي من الأسئلة عاليه بالنفي هل الأسباب مقبولة؟

☐ نعم ☐ لا ☐ مشكوك فيها

- الملاحظات:

....

....

التقدير	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)

٢ - النشاط:	نعم	لا
أ- هل عمل بانتظم وأحرز تقدماً في عمله؟		
ب- هل تمت ترقيته وحصل على علاوات؟		
ج- هل اختار الأعمال الصعبة؟		
د- هل أظهر روح المبادأة في أعماله السابقة		
هـ- هل حصل على درجات فوق المتوسطة بالمدرسة؟		
و- هل بدأ حياته العملية في سن مبكرة أو اشترك في نشاط بناء		

- إذا كانت الإجابة أو الإجابات على أي من الأسئلة عاليه بالنفي هل الأسباب مقبولة؟

☐ نعم ☐ لا ☐ مشكوك فيها

- الملاحظات:

....

....

التقدير	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)

٣- المثابرة:	نعم	لا
أ- هل توقف في دراسته عند حد معين أم تخرج فعلاً؟		
ب- هل كان يستمر في العمل إذا كان شاقاً؟		
ج- هل لديه الحماس بالنسبة للوظيفة الجديدة؟		
د- هل أتم أية دراسات ليلية أو بالمراسلة؟		

- إذا كانت الإجابة أو الإجابات على أي من الأسئلة عاليه بالنفي هل الأسباب مقبولة؟

☐ نعم ☐ لا ☐ مشكوك فيها

- الملاحظات:

....

....

التقدير	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)

٤- الولاء:	نعم	لا
أ- هل يتذكر بالحسنة أصحاب العمل السابقين وزوجته. وعائلته والهيئات التي ينتمي إليها؟		
ب- هل يتعالى على الغير؟		
ج- هل اعتاد الاضطلاع بما يفوق الواجب في مساعدة أصدقائه وأقاربه والمجتمع وزملائه في العمل وصاحب العمل؟		

- إذا كانت الإجابة أو الإجابات على أي من الأسئلة عاليه بالنفي هل الأسباب مقبولة؟

☐ نعم ☐ لا ☐ مشكوك فيها

- الملاحظة:

....

....

التقدير	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)

٥- القدرة على مسايرة الغير:	نعم	لا
أ- هل كان سلوكه طيباً مع الغير في أعماله السابقة		
ب- هل كان يحب الناس الذين عمل معهم؟		
ج- هل نجح أكثر في الأعمال التي تطلبت اشتراكه مع الغير؟		
د- هل يحب الألعاب الرياضية الجماعية؟		
هـ- هل هناك علاقة طيبة بينه وبين عائلته؟		
و- من واقع السجلات الدراسية هل كانت علاقته بأساتذته وزملاؤه على ما يرام؟		

• إذا كانت الإجابة أو الإجابات على أي من الأسئلة عاليه بالنفي هل الأسباب مقبولة؟

☐ نعم ☐ لا ☐ مشكوك فيها

• الملاحظات:

....

....

التقدير	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)

٦- الاعتماد على النفس:	نعم	لا
أ- هل نجح في الالتحاق بالوظائف السابقة بدون مساعدة الغير؟		
ب- هل استطاع الاعتماد على نفسه في سن مبكرة؟		
ج- هل قبل المسئولية المالية تجاه عائلته؟		
د- هل يفضل إنهاء الأمور تحت سيطرته؟		
هـ- هل قام بتمويل دراسته العالية؟ ما هي النسبة المئوية؟		
و- هل يميل إلى الأعمال التي تتطلب الاعتماد على النفس؟		

• إذا كانت الإجابة أو الإجابات على أي من الأسئلة عاليه بالنفي هل الأسباب مقبولة؟

☐ نعم ☐ لا ☐ مشكوك فيها

• الملاحظات:

....

....

التقدير	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)

٧- القيادة:	نعم	لا
أ- هل عمل مشرفاً في أعماله السابقة؟		
ب- هل أحب عمله كمشرف؟		
ج- هل أحرز مراكز قيادية في النشاط الاجتماعي، الديني؟		
د- هل هو سيد منزله؟		
هـ- هل استطاع أثناء طفولته السيطرة على أقرانه؟		

- إذا كانت الإجابة أو الإجابات على أي من الأسئلة عاليه بالنفي هل الأسباب مقبولة؟

☐ نعم ☐ لا ☐ مشكوك فيها

- الملاحظة:

....

....

التقدير	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)

٨- الدوافع:

تعليمات: الأسئلة التالية مجرد مقترحات ولست ملزماً باستخدامها جميعً ويفضل مراجعة الأسئلة التي تنوي استخدامها على أم تصيغها بأسلوبك.

أ- الحاجة غلى الضان الاقتصادي:

١- ما هو المبلغ الذي تريد تحقيقه في ٥ أعوام؟ في ١٠ أعوام؟

٢- أي نوع من المساكن تفضل المعيشة فيه؟ كيف يختلف سكنك الحالي عن السكن الذي تأمل فيه؟

ب- الحاجة غلى التقدير من الغير:

١- هل تعتقد أن وظيفة المبيعات لها أهمية اجتماعية؟ لماذا؟

٢- كيف ترد على القول بأن رجل البيع رجل متطفل؟

٣- كيف توفر لك وظيفة المبيعات رضاءً شخصياً؟

٤- هل تعتقد أن وظيفة المبيعات، تعد لشغل وظيفة في الإدارة العليا؟

٥- هل تعتقد أن وظيفة المبيعات، أكثر من أي عامل آخر، مسئولة عن ارتفاع مستوى المعيشة، لماذا؟

ج- الحاجة إلى الفهم:

١- ما هي الناحية التي تريد أن تعرف عنها أكثر في المبيعات؟

٢- هل تعتقد أن إدارة المبيعات هي الجهة التي تساعدك على تعلم العمل. لماذا؟

٣- ما الذي تستطيع الشركة أن تقدمه لك لكي تساعدك على تنميتك، وتقدمك في العمل؟

د- الحاجة إلى التفوق:

١- ما هو اسمي طلب لك للشهرة؟

٢- ما الوظيفة التي تفضلها أكثر؟ لماذا؟

٣- إذا أتيح لك الاختيار، من تحب أن تكون؟

٤- ما رأيك في عادة منح البقشيش؟

٥- ما هو الحدث الذي قمت به في حياتك، ورضيت عنه كثيراً؟

هـ- الحاجة التي تحقيق شئ:

١- ما هو التدريب الذي حصلت عليه لتزيد من فرص نجاحك؟

٢- ما هو الشئ الذي تتمناه في حياتك؟

٣- ما هي الكتب والمجلات التي اعتدت قراءتها؟ لماذا؟

٤- ماذا تفعل عادة في عطلة نهاية الأسبوع؟

٥- لماذا تعتقد أن قيامك بالبيع لشركتنا يتيح لك الفرصة التي تبحث عنها.

و- الحاجة إلى التحصيل:

١- أي من هواياتك تتمتع بها أكثر؟ لماذا؟

٢- ما هو الشئ الوحيد الذي تتمناه وليس متاحاً لك الآن؟

٣- هل تعتقد أنك ستحصل على كل شئ تريده؟ وفي حالة النفي، لماذا؟

٤- يعتقد بعض الناس أن الدنيا مدينة لهم بتوفير سبل العيش، ما رأيك في هذه الفلسفة؟

ز- الحاجة إلى الخدمة:

١- هل خدمت في مشروع خيري. هل أعجبك العمل؟ لماذا؟

٢- ما هي الخبرات التي جنيتها من القوات المسلحة؟

٣- هل أدليت بصوتك في الانتخابات الأخيرة؟ هل تعتقد أن التصويت واجب كل مواطن؟

٤- أي عمل من أعمالك السابقة تفضله أكثر من غيره ولماذا؟

٥- إذا توافر لكا لمال والفراغ بغير حدود فماذا تفعل؟

التقدير	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)

٩- سجل المبيعات	نعم	لا
أ- ما هي الخبرة التي اكتسبتها في المبيعات؟		
ب- ما هي المنتجات التي قمت ببيعها؟		
ج- ما هي نسبة الزيادة المئوية في المبيعات التي حققتها في منطقتك؟		
د- ماذا تفعل في يوم عادي من أيام عملك الحالي؟		
هـ- كم زيارة تقوم بها في الأسبوع؟		
و- ما هي النسبة المئوية للزيارات التي تؤدي إلى أوامر شراء؟		
ز- هل تعتقد بأنك تقوم بزيارات كثيرة أو قليلة؟		

- إذا كانت الإجابة أو الإجابات على أي من الأسئلة عاليه بالنفي هل الأسباب مقبولة؟

☐ نعم ☐ لا ☐ مشكوك فيها

• الملاحظات:

....

....

التقدير	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)

١٠- الصفات العقلية	نعم	لا
أ- هل هو حقاً ذكي؟ ب- هل يمكن تنميته إلى وظيفة أعلى؟		

• إذا كانت الإجابة أو الإجابات على أي من الأسئلة عاليه بالنفي هل الأسباب مقبولة؟

☐ نعم ☐ لا ☐ مشكوك فيها

• الملاحظات:

....

....

التقدير	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)

١١- الصفات الشخصية	نعم	لا
أ- هل يترك مظهره أثراً في نفسك؟ ب- هل يمكن احتماله؟ ج- هل تعتقد أن لديه الاتزان والشخصية والمظهر مما يساعده في العمل بنجاح بالشركة؟ د- هل هو مجرد محدث لبق؟ أم أنه رجل عمل فعلاً؟		

- إذا كانت الإجابة أو الإجابات على أي من الأسئلة عاليه بالنفي هل الأسباب مقبولة؟

☐ نعم ☐ لا ☐ مشكوك فيها

- الملاحظات:

....

....

التقدير	(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)

٣- الملاحظة:

تستخدم هذه الطريقة بالنسبة للوظائف التي يصعب جمع بيانات عنها بطريقة قوائم الاستقصاء والمقابلات.

أنواع الملاحظة:

- **الملاحظة بدون مشاركة:** يقوم فيه الباحث بملاحظة شاغل الوظيفة والاستماع إلى المناقشات التي تدور بين العاملين وتسجيل ما تم ملاحظته.
- **الملاحظة بالمشاركة:** حيث يدور حوار بين الباحث والعاملين حول الوظيفة وواجباتها ومسئولياتها وكيفية أدائها والمشكلات التي تفترض أدائها والشروط الواجب توافرها في شاغلها ثم يقوم الباحث بتدوين نتائج الملاحظة.

ثانياً: وصف الوظائف:

يمثل وصف الوظائف مجموعة النتائج النهائية التي توصلنا إليها من تحليل الوظائف حيث يتم وضع تلك النتائج على هيئة نموذج (يسمى بطاقة التوصيف) يظهر عوامل التقييم الداخلة في تكوين الوظيفة ويبرز مدى صعوبة واجباتها ومسئولياتها والحد الأدنى من مطالب التأهيل اللازمة لشغلها أي أن **بطاقة التوصيف** تضمن البيانات التالية:

١- اسم الوظيفة الدالة على نوع ومستوى الأعمال التى تؤدى(×).

٢- موقع أداء الوظيفة أى الإدارة أو القسم الذى تتبعه الوظيفة إدارياً وموقعها من الهيكل التنظيمى.

٣- وصف عام للوظيفة بشكل متكامل (الأعمال - أسلوب الإدارة ... إلخ).

٤- واجبات ومسؤوليات الوظيفة أى المهام التفصيلية التى يؤديها العامل.

٥- الشروط الواجب توافرها فى شاغل الوظيفة سواء التأهيل العلمى، الخبرة النوعية والزمنية للقدرات الذهنية والجسمية، التدريب اللازم لشاغل الوظيفة ونوعية الاختبارات الواجب أدائها ومحتوياتها.

(×) هنا تجدر الإشارة إلى أن بعض الشركات تسمح بفصل الوظائف الإدارية وإعداد كشوف مستقلة لها ومن ثم تتم عملية توصيف الوظائف لجميع وظائف المنظمة باستثناء المناصب الإدارية التى تتم بالنسبة لها عملية توصيف المراكز الوظيفية ويفرق البعض بين نموذج **وصف الوظيفة** وبين نموذج **وصف المركز الوظيفى** بأن الأول يركز على أساس قيام شاغلى الوظيفة بممارسة مهام أكثر من تركيزه على ما هو مطلوب من الفرد إنجازه بينما يركز نموذج وصف المركز الوظيفى على ما هو مطلوب من شاغله تحقيق أكثر منه تحديداً لأساليب إنجاز العمل فنموذج وصف المركز الوظيفى يعتبر مرشداً لشاغلى المنصب الإدارى يهتدى به فى ممارسته لعمله الإدارى أكثر منه قيداً على حريته وتصرفه وسلوكه.

٦- المدة البينية أى مدة الخبرة عند الترقية والوظائف التى يرقى إليها شاغل الوظيفة وبشروط الترقية.

٧- العناصر التى تتضمنها تقارير الكفاءة التى تعد عن الوظيفة والدرجات التقديرية لكل عنصر.

وفيما يلي شكل يبين نموذج وصف لوظيفة رئيس القطاع التجاري بشركة دينا للملابس الجاهزة:

المركز الاستشاري للدراسات الإدارية والمحاسبية

اسم الوظيفة: رئيس القطاع التجاري

رقم الوظيفة: ٩

المستوى: الإدارة العليا

وصف عام للوظيفة:

القيام بوضع خطة المبيعات والسعي نحو تطبيق التوازن بينها وبين خطة الإنتاج بما يحقق أهداف الشركة.

الوجبات والمسئوليات:

١- الإشراف على بحوث التسويق بما يساعد على تنمية المبيعات.

٢- الإشراف على وضع ومتابعة تنفيذ خطة المبيعات.

٣- الاشتراك مع القطاع المالي في وضع السياسة الائتمانية لعمليات البيع بالآجل.

٤- الاشتراك مع إدارة التكاليف في تحديد أسعار البيع للعملاء.

٥-

٦-

.... إلخ

يقوم بما يكلف به من أعمال

الشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة:

١- مؤهل عالي مناسب بكالوريوس تجارة مع خبرة لا تقل عن سبعة عشر عاماً في مجال التخصص.

٢- إتقان اللغة الإنجليزية قراءة وكتابة وتحدثاً.

٣- اجتياز برامج تدريبية في مجال التخصص.

٤- خبرة فائقة في ممارسة عمليات القيادة والإشراف وتفويض السلطة.

تطبيقات عملية

١- فيما يلي ثلاثة من بطاقات التوصيف الخاصة بثلاثة وظائف في مشروع الغاز الطبيعي برجاء مناقشتها وظهار وجهة نظرك فيها[١].

البطاقة الأولى:

اسم الوظيفة : رئيس قسم خطوط الصلب ومحطات تخفيض الضغط.

المستوى : الأول

الربط السنوي :

التاريخ :

الوصف العام:

- تقع هذه الوظيفة على قمة وظائف قسم خطوط الصلب ومحطات الضغط.
- وتختص بالإشراف على مجموعة الأعمال التخصصية والفنية فيما يتعلق بمراقبة تنفيذ أعمال تركيب خطوط الصلب ومحطات تخفيض الضغط بالمناطق الجديدة.

الواجبات والمسئوليات:

١- يعمل شاغل هذه الوظيفة تحت الإشراف المباشر لمدير إدارة تنفيذ المشروعات.

٢- يشرف على العاملين بالقسم تحت رئاسته إشرافاً مباشراً ويوزع العمل عليهم.

٣- يعمل بناء على تعليمات شفوية أو مكتوبة وطبقاً للأساليب الفنية والإدارية القائمة.

---

(١) هذه لحالة مقتبسة من دكتور حامد أحمد رمضان - كتاب إدارة الموارد البشرية ١٩٩٤.

٤- يحلل ويتابع ويوافق على البرامج التنفيذية وتأثيرها بتوفير المواد والعمالة والرسومات والأساليب المقننة.

٥- يشرف على تنفيذ أعمال مشروعات خطوط الصلب ومحطات تخفيض الضغط وصرفها.

٦- يقوم بالتنسيق اللازم للحصول على التصاريح واستخراج التراخيص من الجهات الرسمية.

٧- يتابع مع قسم متابعة تنفيذ الأعمال المدنية فيما يتعلق بمراقبة تنفيذ الأعمال الإنشائية لمباني المحطات.

٨- يقوم بإصدار الموافقات والمهمات المستخدمة ويراقب المخزون ومعدلات استخدام المواد بالتنسيق مع قسم التخطيط.

٩- يقوم بالتنسيق مع قسم التفتيش والمتابعة الفنية فيما يختص بإجراءات الاختبار للمواد والعمالة والمهامات واختبارات الضغط وإجراءات تدفع الغاز.

١٠- ينسق مع الأقسام المناظرة في إدارات العمليات بقطاع التشغيل عند القيام باختبارات الضغط اللازمة وتدفيع الغاز في الخطوط ومحطات التخفيض لاتخاذ كافة الإجراءات الفنية والأمنية اللازمة.

١١- يقدر كميات وتكاليف الأعمال المنفذة المطابقة للمواصفات واعتماد المستخلصات وشهادات الصلاحية بمجال العمل.

١٢- يقوم بإعداد التقارير الأسبوعية والشهرية كما يعد التقرير السنوي لأداء العاملين بالقسم رئاسته.

١٣- يقترح البرامج التدريبية اللازمة لتنمية الكفايات والقدرات الإنتاجية للعاملين بالقسم رئاسته.

١٤- يراعي تنفيذ قواعد الأمن والسلامة أثناء العمل للمحافظة على العاملين وعلى الغير.

١٥- يباشر السلطات المالية والإدارية المخلة للوظيفة بموجب لائحة السلطات المالية المعمول بها على مستوى الشركة.

١٦- يقوم بما يكلف به من أعمال أخرى مماثلة.

شروط شاغل الوظيفة:

- بكالوريوس هندسة تخصص مناسب مع خبرة عملية سابقة لا تقل عن عشر سنوات في مجال العمل.
- قدرة على القيادة والتوجيه.
- قدرة على البحث والدراسة واستخلاص النتائج.
- إجادة اللغة الإنجليزية.
- اجتياز الاختبارات الطبية التي تجرى بمعرفة الشركة.

البطاقة الثانية:

اسم الوظيفة : رئيس قسم أعمال المسح وتحويلات الأجهزة

المستوى : الأول

الربط السنوي :

التاريخ :

نطاق العمل:

- **تقع هذه الوظيفة على قمة وظائف قسم المسح وتحويلات الأجهزة بـإدارات تنفيذ المشروعات في المناطق المختلفة بقطاع تنفيذ المشروعات بالإدارة العامة للغاز الطبيعي.**
- **وتختص بالإشراف على مجموعة الأعمال التنفيذية التخصصية والفنية فيما يتعلق بمراقبة المسح لتقدير أعداد العملاء الذين سوف يتم توصيل الغاز الطبيعي إليهم.**

المهام:

١- **يعمل شاغل هذه الوظيفة تحت الإشراف المباشر لمدير إدارة تنفيذ المشروعات.**

٢- **يشرف على العاملين بالقسم تحت رئاسته إشرافاً مباشراً ويوزع العمل عليهم.**

٣- **يعمل بناء على تعليمات شفوية أو مكتوبة وطبقاً للأساليب الفنية والإدارية الرعية القائمة بالشركة.**

٤- **يحلل ويتابع ويوافق على البرامج التنفيذية المقترحة أو المعتمدة من ناحية المواد والعمالة والأساليب.**

٥- يقوم بالإشراف على أعمال المسح والتحويلات وتعديلات المداهن التي يقوم المقاول بتنفيذها طبقاً للمواصفات والأصول الفنية.

٦- يقوم بمراقبة ومتابعة وإعداد التقارير عن الاختبارات التي تجرى على الأجهزة التي يتم تحويلها بمعرفة المقاول والموافقة على الإجراءات.

٧- يشترك في تحديد إجراءات التحويل للأجهزة الجديدة التي لم يسبق تحويل مثيل لها.

٨- يتابع حل مشاكل العملاء أثناء التنفيذ.

٩- يجد ويراجع ما يصدر به قرار المقاول بخطورة الجهاز أو عدم إمكانية التحويل للتأكد من واقعية هذا التقرير.

١٠- يقوم بإعداد الموافقات على المواد وتقدير قيمة المخزون ومراقبته بالاشتراك مع قسم التخطيط.

١١- يقوم بإعداد المستندات والشهادات الخاصة بالأعمال المنفذة طبقاً لاشتراطات العقود تمهيداً لتسلميها لجهات الاختصاص.

١٢- يشرف على أعداد تقارير التنفيذ والمتابعة فيما يختص بأعمال التحويلات.

١٣- يجري الاتصالات وكافة ما يتطلبه العمل من إنجاز كحضور اللجان والاجتماعات المتعلقة بمجال عمله.

١٤- يساهم في إعداد تقارير النشاط الدورية للإدارة، كما يعد التقارير السنوية عن العاملين بالقسم رئاسته.

١٥- يراعي تنفيذ قواعد الأمن والسلامة بين العاملين أثناء القيام بالأعمال.

١٦- يباشر السلطة المالية والإدارة المخولة للوظيفة بموجب لائحة السلطات المالية المعمول بها على مستوى الشركة.

١٧- يقوم بما يكلف به من أقرب (.....).

مطالب التأهيل:

- بكالوريوس هندسة تخصص مناسب مع خبرة عملية سابقة لا تقل عن عشر سنوات في مجال العمل.
- قدرة على القيادة والتوجيه.
- قدرة على البحث والدراسة واستخلاص النتائج.
- إجادة اللغة الإنجليزية.
- القدرة على التعامل مع الجمهور وكل المشاكل.
- اجتياز الاختبارات الطبية المقررة.
- اجتياز الدورات التدريبية التي تقيمها الإدارة.

البطاقة الثالثة:

اسم الوظيفة : رئيس قسم كبار المستهلكين

المستوى : الأول

الربط السنوي :

التاريخ :

نطاق المهام:

- تقع هذه الوظيفة على قمة وظائف قسم كبار المستهلكين بإدارات تنفيذ المشروعات في المناطق المختلفة بقطاع تنفيذ المشروعات بالإدارة العامة للغاز الطبيعي.
- وتخص بالإشراف على مجموعة الأعمال التنفيذية والفنية في مجال توليد الغاز الطبيعي لكبار المستهلكين (محطات قوى - مصانع - أعمال تجارية كبيرة - ...) ودراسة ووضع المواصفات الفنية الخاصة بتحويل الأجهزة وتركيب الخطوط والمنظمات لكبار المستهلكين ومراقبة تنفيذ هذه المواصفات.

المهام:

١- يعمل شاغل هذه الوظيفة تحت الإشراف لمدير إدارة التنفيذ التابع لها التنظيم.

٢- يشرف على العاملين بالقسم رئاسته إشرافاً مباشراً ويوزع العمل عليهم ويتأكد من تنفيذ العمل طبقاً للوائح والتعليمات القائمة.

٣- يعمل بناء على تعليمات شفوية أو مكتوبة وطبقاً للأساليب الفنية والإدارية.

٤- يشرف على أعمال المعاينات والمسح الميداني اللازمة لتوصيل الغاز الطبيعي للعمل.

٥- مراجعة واعتماد التصميمات والرسوم الخاصة بتوصيل الغاز لكبار المستهلكين والتأكيد من مطابقتها للمواصفات وأساليب ونظم العمل بالمنظمة لذلك.
٦- يتابع ويشرف على أعمال المقاولين بخصوص توصيل الغاز لكبار المستهلكين.
٧- يشرف على أعمال حفظ سجلات الأجهزة التجارية والصناعية وإجراءات تحويلها.
٨- يشرف على إعداد المواصفات للمهمات والأجهزة والمعدات وتحديد أساليب تنفيذ الأعمال المتعلقة بإمداد كبار المستهلكين بالغاز الطبيعي، وإخطار قسم التصميم بأعمال كبار العملاء الفعلية والمقدرة.
٩- سيجري الاتصال وكافة ما يتطلبه العمل من إنجاز كحضور اللجان والاجتماعات المتعلقة بالعمل.
١٠- يخطر رئيسه المباشر بحاجته من العمالة المتخصصة من الأقسام المختلفة اللازمة للإشراف على الأعمال.
١١- يساهم في إعداد تقارير النشاط الدورية للإدارة كما يعد التقارير السنوية للعاملين بالقسم.
١٢- يقترح البرامج التدريبية اللازمة لتنمية الكفايات والقدرات الإنتاجية للعاملين معه.
١٣- يراعى تنفيذ قواعد الأمن والسلامة بين العاملين أثناء تنفيذ الأعمال.
١٤- يباشر السلطات المالية والإدارية المخولة للوظيفة بموجب اللوائح المعمول بها في الشركة.
١٥- يقوم بما يكلف به من أعمال أخرى مماثلة.

مطالب التأهيل:

- بكالرويس هندسة تخصص مناسب مع خبرة عملية سابقة لا تقل عـــن عشر سنوات في مجال العمل.
- قدرة على القيادة والتوجيه.
- قدرة على البحث والدراسة واستخلاص النتائج.
- إجادة اللغة الإنجليزية.
- اجتياز الاختبارات المقررة.
- اجتياز الدورات التدريبية التي تقيمها الإدارة

٢- هل يمكنك إعداد بطاقة توصيف للوظائف التالية:

١- مدير إدارة الإنتاج

- **اسم الوظيفة**
- **الوصف العام**
- **شروط شغل الوظيفة**

٢- ميكانيكي سيارات

- **اسم الوظيفة**
- **الوصف العام**
- **شروط شغل الوظيفة**

٣- مراقب حسابات

- **اسم الوظيفة**
- **الوصف العام**
- **شروط شغل الوظيفة**

٤- لحام أكسجين/ كهرباء

- **اسم الوظيفة**
- **الوصف العام**
- **شروط شغل الوظيفة**

٥- سمكري سيارات

- **اسم الوظيفة**
- **الوصف العام**
- **شروط شغل الوظيفة**

٦- أخصائي مشتريات

- اسم الوظيفة
- الوصف العام
- شروط شغل الوظيفة

٧- سكرتير تحرير جريدة

- اسم الوظيفة
- الوصف العام
- شروط شغل الوظيفة

٨- سكرتير رئيس مجلس الإدارة

- اسم الوظيفة
- الوصف العام
- شروط شغل الوظيفة

٩- عضو هيئة تدريس بالجامعة

- اسم الوظيفة
- الوصف العام
- شروط شغل الوظيفة

١٠- كاتب أول

- اسم الوظيفة
- الوصف العام
- شروط شغل الوظيفة

١١- مدير إدارة الشئون الفنية

- اسم الوظيفة
- الوصف العام
- شروط شغل الوظيفة

الفصل الثالث

الفصل الثالث

الاختيـــــار

إن سياسة الاختيار هي ثاني سياسات إدارة القوى العاملة فهي تلي سياسة تخطيط القوى العاملة فبعد أن يتم توصيف الوظائف والذي تتضمن تحديداً دقيقاً لمسئوليات الوظيفة وواجباتها ومطالبها والخصائص الواجب توافرها في شاغليها وبعد أن يتم تحديد احتياجات المنظمة من قوى عاملة لمدة زمنية قادمة تبدأ عملية الاختيار.

والتي تمثل مرحلة تطوير واكتشاف مؤهلات الأفراد المتقدمين للعمل في المنظمة.

حيث قد ثبت أن اختيار الفرد المناسب للعمل يؤدي إلى رفع معنوية الأفراد ورفع كفاءة الإنتاجية والوصول إلى الأهداف المحددة بأسرع وقت ممكن وأقل تكلفة وعلى الجانب الآخر فإن الاختيار غير السليم يؤثر على فاعلية وكفاية القدرات الإنسانية.

هذا وتنقسم سياسة الاختيار إلى ثلاثة سياسات فرعية:

١- سياسة الجلب

٢- سياسة المفاضلة

٣- سياسة التعين

أولاً: سياسة الجلب:

يقصد بسياسة الجلب الإعلان عن الوظائف الشاغرة ودعوة من تتوافر فيهم الشروط للتقدم للالتحاق بهذه الوظائف ويجب أن يتضمن الإعلان:

١- عدد الوظائف الشاغرة.

٢- الشروط التفصيلية للتقديم لشغل الوظيفة.

٣- الشروط الواجب توافرها فى المتقدم كالعمر والجنس والمؤهل العلمى وسنوات الخبرة ... إلخ.

هذا ومما تجدر الإشارة إليه أنه يجب توخى الدقة فى اختيار الوسيلة الإعلانية المناسبة وذلك من حيث إمكانية وصولها إلى جموع عديدة من الأفراد المحتمل أن تتوافر فيهم شروط شغل الوظيفة بإضافة إلى مراعاة عنصر التكلفة كما إن الإعلان عن هذه الوظائف قد يكون:

أ- إعلاناً داخلياً وذلك فى حالة إمكانية شغل الوظيفة الشاغرة من بين العاملين داخل المنظمة أو من أقاربهم.

ب- إعلاناً خارجياً وذلك فى حالة تعذر توافر الشروط اللازمة لشغل الوظيفة من بين العاملين داخل المنظمة.

ج- إعلاناً داخلياً وخارجياً وذلك فى حالة رغبة المنظمة فى توسيع قاعدة المتقدمين لإعطاء فرصة أكبر للاختيار السليم.

مصادر جلب القوى العاملة:

تنقسم مصادر الحصول على القوى العالمة اللازمة لشغل الوظائف الشاغرة إلى مصدرين أساسيين:

١- المصادر الداخلية:

يقصد بهذه المصادر أن يتم الاختيار شغل الوظائف الشاغرة من بين العاملين بالمنظمة سواء عن طريق الترقية أو النقل من وظيفة لأخرى أو الندب ويشترط فى جميع هذه الحالات أن تتوافر فى العامل الشروط اللازمة لشغل هذه الوظائف.

٢- المصادر الخارجية:

ويقصد بها الأماكن التى يمكن الحصول منها على العمالة المطلوبة وتتمثل أهم هذه المصادر فى:

أ- المدارس والجماعات والمعاهد العليا:

تقوم المنظمات المختلفة بالاتصال بالمدارس الصناعية والتجارية والجامعات لإمدادها بالطلاب الممتازين والذين تتوافر فيهم شروط شغل الوظائف الخالية بها وأحياناً تتعهد تلك المنظمات برعاية هؤلاء الطلاب فى مدارسهم وجامعتهم وتدريبهم على الوظائف التى يحتمل شغلهم لها خلال فترات الإجازات الصيفية.

ب- النقابات العمالية:

قد تقوم بعض المنظمات بالاتصال بالنقابات العمالية لتدريب العمالة المطلوبة لها وذلك يسهم فى تقوية العلاقات بين المنظمات والنقابات.

ج- مكاتب العمل:

سواء كانت هذه المكاتب حكومية أو خاصة فإنها عادة ما تقوم بتسجيل أسماء الراغبين فى العمل وتصنيفهم حسب المؤهل ودرجة المهارة وتقوم بإمداد المنظمات بهذه الكشوف لاختيار المناسب منهم لشغل الوظائف الشاغرة بها وذلك يحقق التوافق بين جانبى العرض والطلب من القوى العاملة.

د- العاملين بالمنظمة:

وذلك على اعتبار أن للعاملين بالمنظمة أقارب وأصدقاء قد تتوافر فيهم الشروط الواجب توافرها فى شغل هذه الوظائف ويعتبر ذلك المصدر على جانب كبير من الأهمية لأنه من ناحية يسهم فى رفع الروح المعنوية للعاملين بالمنظمة ومن الجانب الأخر يضمن ولاء العاملين الجدد والذين سيحرصون على إرضاء أقاربهم.

هـ- الطلبات الواردة المنظمة:

قد يصل للمنظمة العديد من الخطابات التى تتضمن طلبات للعمل ويمكن للمنظمة الاستفادة من هذه الطلبات عن طريق تفريغها فى كشوف ووضعها ضمن قوائم الانتظار لملء أى خلوات يحتمل تواجدها فى المستقبل.

ثانياً: سياسة المفاضلة:

نقصد بالمفاضلة تلك العملية التي يتم بمقتضاها تقسيم المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة إلى مجموعتين، مجموعة يتم تعينها ومجموعة أخرى ترفض.

هذا ويجب أن تركز عملية المفاضلة على تحديد مدى مناسبة الفرد للعمل في المنظمة واحتمالات الاستفادة من إمكانياته وقدراته وأي الأعمال تكون أكثر مناسبة له وبالتالي يجب أن يكون قرار الرفض للأفراد غير الصالحين مبنياً على أساس[1]:

١- أن الفرد تقل مؤهلاته عن مسئوليات وواجبات الوظيفة الشاغرة.

٢- أن الفرد تزيد مؤهلاته عن مسئوليات وواجبات الوظيفة الشاغرة.

٣- أن الفرد تتناسب مؤهلاته مع الوظيفة الشاغرة ولكن لا يملك إمكانيات مستقبلية لمواجهة مسئوليات وواجبات الوظيفة المستقبلية.

مسئولية المفاضلة بين الأفراد:

تعتبر عملية المفاضلة بين المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة من أصعب مسئوليات إدارة القوى العاملة وهي تتطلب وجود تنسيق وتعاون مع بقية الإدارات الأخرى في المنظمة فالحاجة إلى الأفراد تنشأ من حاجة الإدارات المختلفة لهم في وظائفها الشاغرة وبالتالي فإن مشاركة تلك الإدارات في توفير

---

(1) أ. رضا عبد الرازق وآخرون، المرجع السابق، ص ٨٢

المعلومات والجوانب الفنية في عملية المفاضلة سوف يساعد على تنفيذها بكفاءة وفاعلية.

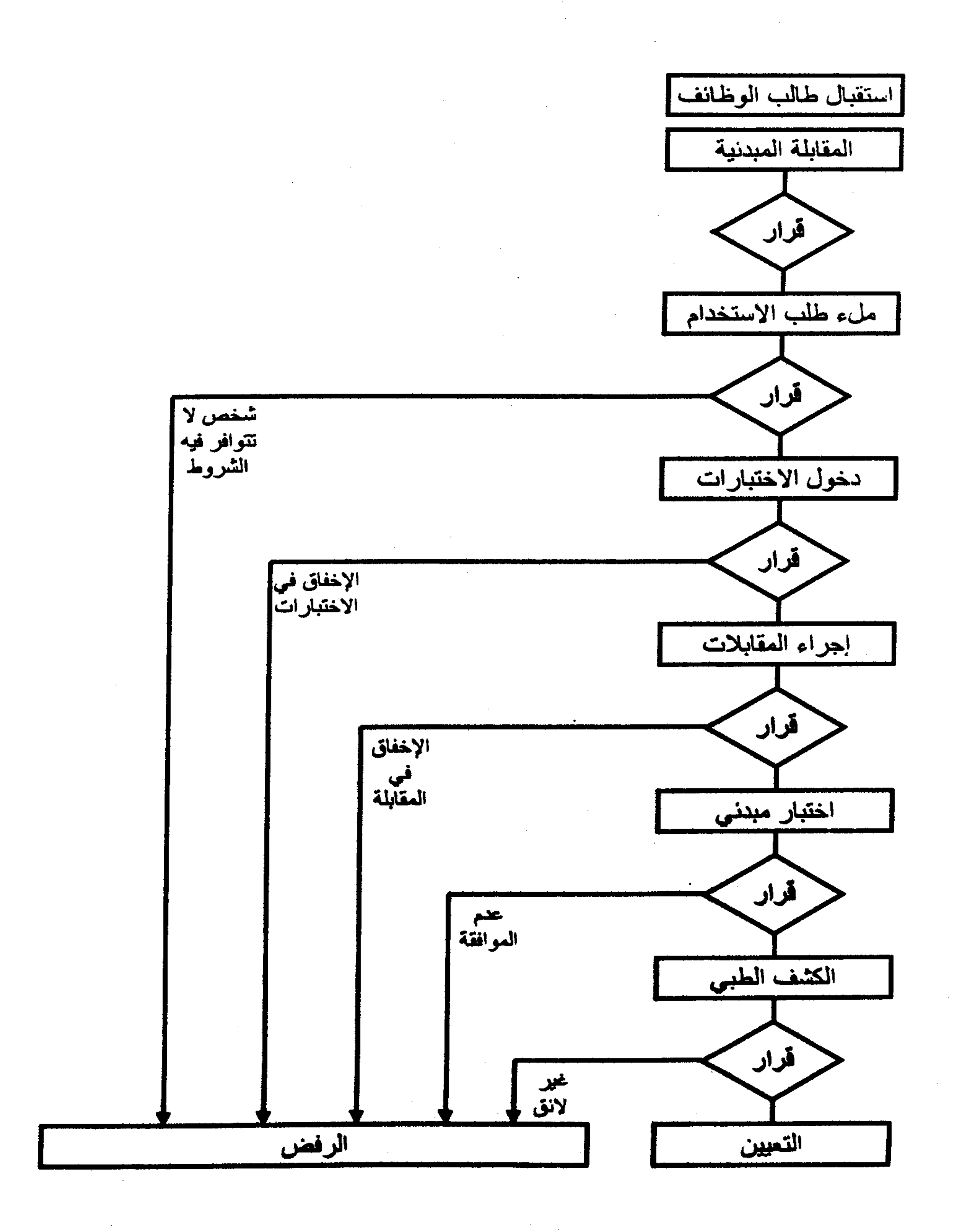
هذا ويلاحظ أنه في المنشآت الصغيرة تتم عملية المفاضلة عن طريق إجراء مقابلة مع صاحب العمل أو المدير المسئول أما في المنشآت الكبيرة فهناك عدة طرق للمفاضلة وإجراءات متعددة تتوقف على نوع المنظمة وطبيعة الأعمال التي ترغب في إشغالها وأهمية العمل... إلخ.

خطوات عملية المفاضلة:

هناك مجموعة من الخطوات الرئيسية التي يجب أن تمر بها عملية المفاضلة بين الأفراد وذلك لحين صدور قرار تعينهم أو استلامهم العمل بالمنظمة مع أن هناك بعض التشريعات الحكومية التي تتدخل في عملية المفاضلة مثل الشروط المنظمة للإعلان في الصحف وشروط الجنسية وشروط عدم سبق الحكم على المتقدم بعقوبة تأديبية ... إلخ، وبمراعاة تلك هذه الشروط يمكن للمنظمة أن تحدد خطوات رئيسية مرتبة على النحو التالي الذي يوضحه المخطط التالي(١):

---

(1) أ. رضا عبد الرازق وآخرون، إدارة الأفراد، غير مبين الناشر، ص ٨٧.



استقبال طالب الوظائف
المقابلة المبدئية
قرار
ملء طلب الاستخدام
قرار
شخص لا تتوافر فيه الشروط
دخول الاختبارات
قرار
الإخفاق في الاختبارات
إجراء المقابلات
قرار
الإخفاق في المقابلة
اختبار مبدئي
قرار
عدم الموافقة
الكشف الطبي
قرار
غير لائق
الرفض
التعيين

١- استقبال طالبي الوظائف:

حيث يجب أن تخصص إدارة القوى العاملة بعض العاملين بها ممن تتوافر فيهم اللباقة وحسن التصرف تكون مهمتهم استقبال الأفراد الراغبين في العمل بالمنظمة وينبغي أن يقوم هؤلاء العاملين بتقديم بيانات تفصيلية عن المنظمة وكافة أنشطتها والمزايا التى تمنح للعاملين بها ووضعها الاقتصادى وموقعها بين المنظمات المنافسة الأخرى وتسهم هذه الخطوة فى تصفية أعداد المتقدمين الذين لا يرغبون فى العمل بالمنظمة.

٢- المقابلة المبدئية:

وهنا يقوم الموظف المختص بإدارة القوى العاملة بإجراء مقابلة مبدئية مع الأفراد الراغبين للعمل بالمنظمة بغية استبعاد الأفراد الذين يكون الواضح أنهم لا تتوافر فيهم الشروط الأساسية التى تتطلبها الوظيفة كشرط المؤهل العلمى أو سنوات الخبرة أو الجنس وكذا التقويم العام لمظهرهم وشخصهم.

٣- ملء طلبات الاستخدام:

في حالة توافر الشروط اللازمة للتعيين من خلال المقابلة المبدئية يطلب من المتقدمين أن يستوفوا طلبات الاستخدام.

هذا ويلاحظ أن هناك اختلاف في تصميم طلبات الاستخدام من منظمة لأخرى وذلك باختلاف طبيعة أعمال واختصاصات هذه المنظمات غير أنه يجب أن يراعي في تصميمها الوضوح والدقة والتسلسل في التفكير وعموماً فإن نماذج الاستخدام تستخدم للحصول على بيانات تتعلق بشخصية المتقدم للتعين كأسمه الثلاثي وعنوانه ورقم التليفون... وأي معلومات تجد إدارة القوى العاملة أهميتها.

وفيما يلي أحد نماذج طلبات الاستخدام:

نموذج طلب استخدام

الوظيفة المطلوبة: .... التاريخ: ....

الاسم الثلاثى: .... النوع: ☐ ذكر ☐ أنثى

السن: .... تاريخ الميلاد: .... محل الميلاد: ....

العنوان: .... القسم: .... الملاحظة: ....

الحالة الاجتماعية

أعزب ☐ متزوج ☐ مطلق ☐ أرمل ☐

الموقف من التجنيد:

أدى الخدمة ☐ معافى مؤقت ☐ معافى نهائى ☐

الأفراد الذين تعولهم:

الاسم	الجنس	تاريخ ومحل الميلاد	الدخل	صلة القرابة
١-				
٢-				
٣-				
٤-				
٥-				

المؤهل العلمى:

أذكر المراحل الدراسية وأسماء المدارس والمعاهد والجامعات التي انتظمت أو انتسبت بها

السنة		اسم المدرسة/ الجامعة/ المعهد	نوع المدرسة	الشهادة الممنوحة
من	إلى			

الخبرة العملية: أذكر الخبرات العملية التى اكتسبتها:

سنوات الخبرة		نوع الوظيفة	جهة العمل	الراتب	سبب ترك الخدمة
من	إلى				

اللغات والمهارات الخاصة: أذكر اللغات التى تعرفها

اللغة	التحدث	القراءة	الكتابة

التدريب: أذكر أسماء الدورات التدريبية التى حضرتها:

مدة التدريب		اسم البرنامج التدريبى	الجهة المنظمة	أسماء الحاضرين
من	إلى			

دون أدناه أسماء ثلاث من أقاربك يمكننا الاتصال بهم فى حالة الطوارئ:

الاسم	العنوان	صفة القرابة	رقم التليفون

أذكر أسماء ثلاث من غير الأقارب لك بهم معرفة جيدة لمدة لا تقل عن ثلاث سنوات:

الاسم	العنوان	صفة القرابة	رقم التليفون

هذا الجزء يملأ بمعرفة موظف إدارة الموارد البشرية بالمنظمة:

مراجعة الطلبات	الاسم	الوظيفة	التاريخ	القرار
موظف إدارة الموارد البشرية المختص				
موظف الجهة الإدارية الطالبة				

الإجراءات:

نوع الإجراء	المسئول	التاريخ

٤- الاختبار (الروائز):

تستخدم الاختبارات من أجل مشاهدة وقياس أداء الفرد في وضعية اصطناعية وثباته وهى تعتبر من المراحل الضرورية في برنامج الاختيار ويقصد بالاختبار:

مراحل منتظمة لملاحظة سلوك الفرد ووصفه بمساعدة مقياس مدى رقمى[١]

هذا ويرجى مراعاة الآتي عند إجراء الاختبارات:

١- يجب مراعاة تصميم الاختبارات طبقاً لما تسفر عنه نتائج تحليل الوظائف.

٢- أنه لا يمكن الاعتماد على نتائج الاختبار إلا إذا توافرت فيه خاصية الثبات أى تكون لجنة الاختيار لنفس الفرد وفى نفس الظروف واحدة مهما تكررت مرات الاختيار.

٣- يجب أن تتميز الاختبارات بالصحة بمعنى أن تكون مناسبة تماماً للخاصية المراد قياسها.

٤- إن الاختبارات لا تستخدم لتقدير مدى مناسبة فرد من عدمه وإنما تستخدم فقط كمعيار للمفاضلة بين الأفراد.

٥- إن الاختلاف البسيط فى نتائج الاختبارات لا تعنى أن صاحب الدرجة الأعلى أفضل من صاحب الدرجة الأدنى بل يجب التعامل مع هذه النتائج بشئ من الحكمة والدقة.

٦- أن نجاح الفرد فى الامتحانات لا يعنى مطلقاً نجاحه في عمله بصفة مستديمة.

---

(١) د. حامد احمد رمضان، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة ١٩٩٤، ص ٧٠

٧- أن نتائج الاختبار تعتبر فقط تدعيم للبيانات التى يمكن الحصول عليها من طلبات التوظف والقابلات المبدئية.

٨- أن الاختبارات التى يثبت نجاحها فى منظمة معينة لا يشترط نجاحها فـــى منظمة أخرى لاختلاف ظروف المنظمين.

٥- المقابلات:

يقصد بالمقابلة مجرد محادثة بين شخص أو أكثر وبين متقدم أو متقدمين لوظائف شاغرة وذلك بهدف الحصول على معلومات عن المتقدمين تكـــون ذات قيمة ومعنى بما يكفل سلامة عملية الاختيار **وذلك مع ملاحظة:**

١- أن تكون المقابلة فى الوقت والمكان المناسب ولا تتسبب فى إجهاد راغبى العمل بقدر الإمكان.

٢- أن يبدأ المقابل بعرض نبذة مختصرة عن موضوع المقابلة مع التركيز على البيانات والمعلومات الموضوعية اللازم توفرها فى شاغر الوظيفة.

٣- يجب أن يكون المقابل على درجة عالية من الكفاءة وأن يتذكر دائماً أنـــه يقوم بمقابلة وليس تحقيق وأن يتجنب التحيز بقدر الإمكـــان وأن يراعـــى استخدام اللغة التى تلائم المبحوث.

أنواع المقابلات[١]:

أ- المقابلة المتعمقة:

وهنا يتم مسبقاً تحديد الموضوعات التى ستكون مجالاً للمناقشة حيـــث يقوم المقابل باستخدام أسئلة عامة للحصول على معلومات عن هذه الموضوعات

(١) د. حامد أحمد رمضان، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ٤٢.

ومن أمثلة هذه الموضوعات حياة المتقدم - الوظيفة السابقة - اتجاهات راغبى العمل وخططهم المستقبلية ... إلخ.

ب- المقابلة النموذجية:

وتستخدم نماذج من الأسئلة مصممة مسبقاً بواسطة متخصصين من أجل الاختبار لوظائف معينة.

ج- مقابلة الضغط:

يتم وضع المتقدم فى ظروف غير عادية أو مواقف مربكة وذلك من أجل ملاحظة سلوكه وتصرفاته فى مثل هذه المواقف.

د- مقابلة عكس المشاعر[1]:

وتمثل هذه المقابلة مهارة خاصة فى الإنصات بحيث يتمكن من يقوم بالمقابلة من التقاط بعض الجوانب العاطفية من عبارة معينة يذكرها الطرف الثانى وبحيث يعكسها مرة أخرى إليه بدون أى محاولة من جانب القائم بالمقابلة لتقييم هذه العبارات أى أن القائم بالمقابلة لا يعبر هنا عن موافقته أو عدم موافقته على العبارة التى يذكرها الطرف الثانى فهو لا يتعاطف معه ولا يدفعه بالخطأ فى نفس الوقت.

هـ- المقابلة الغير موجهة:

وهنا يلعب المقابل دور المنصت بعد أن يترك المجال للمتقدم للإجابة على أسلة المفتوحة.

---

(1) د. ابراهيم العمرى، مرجع سبق ذكره، ص ٢١٠.

٦- الكشف الطبى[١]:

بعد تحليل البيانات الخاصة بكل وظيفة بهدف تحديد الاشتراطات الصحية التى تتطلبها يتم الكشف الطبى الذى يجريه طبيب أو مجموعة من الأطباء بهدف:

١- حماية الموظف إذا يضمن وضعه فى الوظيفة التى تناسب حالته الصحية.
٢- ضمان تحقيق أقصى استفادة من الموظف.
٣- حماية باقى الموظفين إذ أن تعيين شخص مصاب قد يؤدى إلى إصابة باقى الموظفين ممن تضطرهم طبيعة العمل إلى مخالطته.

وبعد إتمام الكشف الطبى على النموذج الموضح بالصفحة التالية ترسل صورة منه إلى إدارة القوى العاملة لمطابقة هذه الاشتراطات على شروط شغل الوظيفة.

(١) د. عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد، مرجع سبق ذكره، ص ٥٠٣ وما بعدها.

مطالب الوظيفة من حيث الاشتراطات الصحية[1]

اسم الوظيفة .... القسم الذى تتبعه ....

اشتراطات تمليها طبيعة العمل .... اشتراطات تمليها ظروف العمل ....

	م	البيان			م	البيان
	١	رفع الأحمال أو الأشياء الثقيلة بالكيلو	١-٥		٣٣	طول النظر
	٢		٦-١٦		٣٤	قصر النظر
	٣		١١-٢٥		٣٥	السمع
	٤		٢٦-٥٠		٣٦	العمل داخل المبنى
	٥		٥١-١٠٠		٣٧	خارج المبنى فى جو معتدل
	٦		١٠٠+		٣٨	خارج أو داخل المبنى فى جو حر
	٧	حمل الأشياء الثقيلة والمشى بها	١-٥		٣٩	خارج أو داخل المبنى فى جو بارد
	٨		٦-١٠		٤٠	التغيير المفاجئ فى درجة الحرارة
	٩		١١-٢٥		٤١	الرطوبة
	١٠		٢٦-٥٠		٤٢	الجفاف
	١١		٥١-١٠٠		٤٣	آلات أو أدوات تتحرك فى ماكينات تعرض مستخدميها
	١٢		١٠٠+			
	١٣	شد بالأصبع			٤٤	للخطر إذا أسئ استعمالها
	١٤				٤٥	أدوات أو مواد حادة
	١٥	ضغط الدم			٤٦	أرض مكسرة
	١٦				٤٧	أرض مبلولة
	١٧	حمل تحت الإبط			٤٨	خطر من تيار الكهرباء.
	١٨				٤٩	تعرض للإصابة بحروق
	١٩	حمل على الكتفين			٥٠	متفجرات
	٢٠				٥١	ضعف الإضاءة
	٢١	الجلوس أثناء العمل			٥٢	ضعف التهوية
	٢٢	جملة الوقت واقف أثناء العمل			٥٣	الاهتزازات
	٢٣	المشى			٥٤	الضوضاء
	٢٤	الجرى			٥٥	يعلم شاغل الوظيفة مع بعض الزملاء
	٢٥	التسلق			٥٦	يعمل وحده فى مكان مستقل
	٢٦	استخدام الأرجل فى التسلق			٥٧	تغير الوردية
	٢٧	استخدام الأرجل والأيدى			٥٨	أخرى
	٢٨	الضغط على الأشياء وأنت جالس			٥٩	أخرى
	٢٩	الضغط على الأشياء وأنت واقف			٦٠	أخرى
	٣٠	الإيحاء			٦١	أخرى
	٣١	الركوع			٦٢	أخرى
	٣٢	الانثناء			٦٣	أخرى

(1) هذا النموذج مقتبس من كتاب الأفراد للأستاذ الدكتور محمد عاطف عبيد.

٧- قرار التعيين:

بعد الانتهاء من مراحل الاختبار يتم إصدار قرار التعيين هذا ولقد نصت الكثير من أنظمة التعيين على أن يوضع الفرد الذى تم تعينه تحت الاختبار لمدة زمنية محددة تتراوح بين ستة أشهر وسنة حسب ما يحدده نظام التعيين فى المنظمة.

مصوغات التعيين:

يشترط عند التقدم للتعيين أن يكون طلب الوظيفة مصحوباً بالمستندات الآتية:

١- شهادة الميلاد أو مستخرج رسمى منها.

٢- المؤهل الدراسى.

٣- شهادة إتمام الخدمة العسكرية أو الإعفاء منها.

٤- شهادة تأدية الخدمة العامة أو الإعفاء منها.

٥- شهادة الخبرة إذا كانت مطلوبة.

٦- صحيفة الحالة الجنائية حديثة التاريخ.

نظام التعيين فى الوظائف العامة[(١)]:

١- بالنسبة لوظائف رئيس وأعضاء مجلس الإدارة تشغل بقرار من رئيس الوزراء.

٢- الوظائف العليا يكون التعيين بقرار من الوزير المختص بناء على ترشيح مجلس الإدارة.

٣- باقى الوظائف يكون التعيين فيها بقرار من رئيس مجلس الإدارة أو من يفوضه.

---

(١) د. كمال عزام، إدارة الموارد البشرية، غير مبين الناشر، ص ١١٠ وما بعدها.

- **التعيين فى الوظائف التى تشغل بامتحانات:** يضع مجلس الإدارة القواعد الخاصة بالإعلان عن الوظائف الخالية وإجراءات التعيين فيها.
- **التعيين فى الوظائف التى تشغل بدون امتحان:** وهنا يحدد مجلس الإدارة الوظائف التى تشغل بدون امتحان ويكون التعيين فى هذه الوظائف على النحو التالى:
  ١- إذا كانت الشهادة الدراسية هى العنصر الأساسى فيكون التعيين طبقاً للمؤهل الأعلى.
  ٢- إذا كانت الخبرة هى العنصر الأساسى فيكون التعيين طبقاً لمدة الخبرة.
- **التعيين عن طريقة الترقية:** معنى ذلك أن ينقل العامل إلى وظيفة أعلى من وظيفته طالما تتوافر فيه شروط شغل الوظيفة الشاغرة مع ملاحظة أن العنصر الحاكم فى الترقية قد يكون الأقدمية أو الاختيار حسب السياسة التى تتبعها المنظمة.
- **التعيين عن طريق النقل:** معنى ذلك أن ينتقل العامل بناء على رغبة من المنظمة التى يعمل بها إلى منظمة أخرى مماثلة أو مختلفة حسب الأحوال ويشترط نا أ، يحصل العامل على موافقة مبدئية من كلا الوحدتين.
- **التعيين عن طريق التكليف:** ويتم ذلك بمعرفة الوزارات المختصة بتعيين بعض الخريجين وتوزيعهم على المصالح الحكومية ووحدات القطاع العام وهذا النوع من التعيين عادة ما تسببّ فى وجود فائض بالعمالة.
- **التعيين عن طريق الندب:** بحيث يتم هنا ندب العامل إلى وظيفته فى ذات الشركة لمدة سنة قابلة للتحديد بحد أقصى سنتين.

الفصل الرابع

الفصل الرابع

تقييم الوظائف[1]

تهدف كل منشأة مهما كان نوع النشاط الذي تزاوله إلى تحقيق هدف معين يتمثل في القيام بعمل أو خدمة معينة للمستهلك، ويتطلب الوصول إلى هذا الهدف القيام بأعمال رئيسية، تحتاج بدورها إلى أعمال فرعية لإتمامها، وهذه بالتالي يتطلب القيام بها وجود وظائف معينة ولتحديد العلاقات النسبية بين الأجور التي تدفع داخل المنشأة يجب أن نبدأ بتحديد الوظائف والأعمال المختلفة التي يتطلبها نشاط المنشأة، ثم علاقتها ببعضها البعض، والكيفية التي تؤدى بها.

ويتم ذلك بتحديد نشاط المنشأة والكيفية التي يتم بها التنفيذ، والوظائف والأعمال اللازمة لذلك.

ومتى حددنا الوظائف والأعمال الموجودة بالمنشأة نبدأ في تحديد معالمها والأعباء الملقاة على عاتق كل منها، ويتم ذلك عن طريق وصف الوظائف وذلك بقصد الوصول إلى حقائق كاملة تبين الظروف التي تؤدى فيها.

مفهوم تقييم الوظائف:

من خلال تحليل الوظائف ومن ثم تحديد مسئولياتها وواجباتها والشروط الواجب توافرها في شاغليها يتم تحديد العناصر الأساسية لتقييم الوظائف والذي يعتبر بمثابة:

نظام رسمي لمعرفة القيمة النقدية النسبية للوظيفة بالمنظمة

---

(1) د. عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، ص ٤٥ وما بعدها.

ويمكن القول بأن الوصول إلى الدقة الكاملة في تحديد قيم الوظائف أمر في غاية الصعوبة ذلك لأنها تعتمد إلى حد كبير على الأحكام والتقديرات الشخصية.

الأهداف:

الهدف المباشر من تقييم الوظائف هو وضع نظام عادل لأجور داخل المنظمة يقوم على أساس التماثل فى الأجور للوظائف المتجانسة وتتمشى معدلات الدفع هذه مع ما هو سائد خارج الشركة.

ولا سيما أن الأجر ما هو إلا علاقة بين عامل يبذل جهد جسمانى وطاقة عقلية معينة من خلال وظيفة وصاحب عمل يدفع أجر مقابل هذا الجهد وبالتالى لابد من وجود ما يضمن تحقيق التوازن بين الجهد المبذول والأجر المدفوع ولا يتحقق ذلك إلا من خلال تقييم سليم للوظائف.

المزايا[1]:

١- استخدام معيار موضوعى لتحديد قيمة الأجر العادل.

٢- تحقيق التوازن بين عناصر هيكل الأجور للوظائف المختلفة.

٣- تحقيق رضا العاملين وحفزهم على بذل مزيد من الجهد.

٤- تصميم هيكل تنافسى للأجور يساعد على جذب العمالة الماهرة.

شروط التقييم:

١- تحليل ووصف الوظائف الموجودة بالمنظمة للتعريف على كافة التفصيلات الخاصة بها.

٢- تحديد عدد ونوع الوظائف الداخلة فى التقييم.

---

(1) د. محمد عثمان إسماعيل، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ٩٢.

٣- تحديد أساليب وطرق التقييم التى تتناسب مع ظروف المنظمة.

٤- معرفة الأجر الحالى للوظيفة والحد الأدنى للأجور ومستوى الأجور السائدة فى الصناعة والمنطقة التى تقع فيها المنظمة.

الجهة المسئولة:

تقع المسئولية الكاملة لبرنامج تقييم الوظائف على إدارة القوى العاملة والتى تقوم بدورها بتشكيل لجنة تتكون بالإضافة من مجموعة الخبراء والاستشاريين مجموعة من الممثلين لمختلف الإدارات التى لها وظائف فى برنامج التقييم وذلك ضماناً للحد من التحيز الشخصى وضماناً لعدم المبالغة فى تحديد الأهمية النسبية للأعمال.

طرق التقييم:

تنقسم الطرق المستخدمة فى تقييم الوظائف إلى مجموعتين:

١- مجموعة الطرق غير الكمية وتشمل:

أ- طريقة الترتيب　　　　ب- طريقة التصنيف

٢- مجموعة الطرق الكمية وتشمل:

أ- طرقة مقارنة العوامل　　　　ب- طريقة النقط

أولاً: مجموعة الطرق غير الكمية:

لا تتطلب هذه الطرق استخدام مواصفات العمل وإنما تعتمد على التوصيف الخاص به بحيث ينظر إلى الوظيفة كوحدة.

أ- طريقة الترتيب:

وفقاً لهذه الطريقة يتم إعداد كارت خاص لكل وظيفة ولا يتم ذكر اسم الوظيفة فيه ولكن يوضح مسئوليات وواجبات كل وظيفة ويتم تشكيل لجنة من

الأخصائيين المتمرسين على عمليات تحليل الوظائف ويطلب من كل منهم ترتيب هذه الكروت حسب أهميتها من وجهة نظره ويمارس أعضاء اللجنة أعمالهم مستندين على أى من الطرق أو الأساليب الآتية:

١- ترتيب الكروت حسب الأهمية النسبية لكل وظيفة حيث يتم تحديد أعلى وظيفة وأدنى وظيفة من حيث المسئوليات والواجبات.

٢- أسلوب المقارنة الزوجية حيث تتم مقارنة كل وظيفة بالوظائف الأخرى فى ذات الوقت وذلك باستخدام القانون التالى:

$$\text{عدد المقارنات} = \text{ن} \times \frac{\text{ن} - ١}{٢}$$

حيث (ن) عدد الوظائف

٣- ترتيب الوظائف بحسب ورودها بالهيكل التنظيمى وإذا استدعى الأمر مخالفة الترتيب المتبع فى الخريطة فالأمر يتطلب تعديل الخريطة وفقاً لما يسفر عنه التنظيم.

وأيا كان الأسلوب المتبع فإنه تتم المقارنة بين الترتيب الخاص كل فرد من أفراد اللجنة والأفراد الآخرين ثم يستقر الرأى على ترتيب معين للوظائف بإجماع الآراء.

تدريب (١):

١- بفرض أن لدينا خمسة كروت للوظائف أ، ب، ج، د، هـ وقد عرضت هذه الكروت على أعضاء لجنة تقييم الوظائف والمكونة من أربعة أعضاء وكان الترتيب الذى وضعه كل منهم على النحو التالى:

الأعضاء / الوظائف	الأول	الثانى	الثالث	الرابع
أ	١	٣	١	١
ب	٥	١	٣	٢
ج	٤	٤	٢	٥
د	٣	٢	٤	٣
هـ	٢	٥	٥	٤

المطلوب: ترتيب الوظائف السابقة حسب الأهمية النسبية.

الحل

يتم تفريغ الترتيب السابق فى جدول كالآتى:

جدول ترتيب حسب الأهمية

الوظائف	أ	ب	ج	د	هـ	نقاط
١	٣	١	-	-	١	
٢	-	١	١	١	-	
٣	١	١	-	٢	-	
٤	-	١	٢	١	١	
٥	-	-	١	-	١	

الترتيب حسب الأهمية النسبية:

الوظيفة (أ) تعتبر أكثر الوظائف أهمية

الوظيفة (ب) تعتبر ثانى الوظائف أهمية

الوظيفة (د) تعتبر ثالث الوظائف أهمية

الوظيفة (هـ) تعتبر خامس الوظائف أهمية.

الوظيفة (ج) تعتبر رابع الوظائف أهمية

ترتب الوظائف على النحو التالى:

أ ← ب ← د ← ج ← هـ

تدريب (٢): هيا بنا نقوم بترتيب الوظائف الخمسة س، ص، ع، ل، ن علــى أساس المقارنات الزوجية ...

الحـــــل

عدد المقارنات = $\frac{٥ (٥ - ١)}{٢}$ = ١٠

المقارنات هي:

س ← (ص)

[س] ← ع

[س] ← ل

[س] ← ن

(ص) ← ع

(ص) ← ل

(ص) ← ن

[ع] ← ل

[ع] ← ن

ل ← [ن]

ويجمع عدد المربعات التي وضعت بمعرفة لجنة التقييم تحت كل وظيفة باستخدام الترتيب التنازلي نصل إلى الآتي:

١	س	ثلاث خطوط
٢	ص	٤ خطوط
٣	ع	خطان
٤	ل	صفر
٥	ن	خط واحد

والآن تقوم بترتيب الوظائف حسب أهميتها النسبية على النحو التالي:

حيث تكون:

(ص) هي الأكثر أهمية

(س) هي ثاني الوظائف أهمية

(ع) هي ثالث الوظائف أهمية

(ن) هي رابع الوظائف أهمية

(ل) هي خامس الوظائف أهمية

ثم ترتيب الوظائف على النحو التالي:

ص ← س ← ع ← ن ← ل

ب- طريقة التصنيف:

وفقاً لهذه الطريقة يتم إتباع الخطوات التالية:

١- يتم تقسيم الوظائف إلى مستويات فى شكل درجات حيث يمثل كل مستوى وظيفى منها فى شكل درجة وكل درجة تضم كافة الوظائف التى تتماثل فى مستوى الصعوبة والمسئولية.

٢- إعداد وصف وتعريف دقيق لكل درجة من درجات الكـادر (أى مسـتوى التأهيل العلمى اللازم لشغل وظيفة الدرجة، مدة الخبرة الواجب قضاؤها فى الدرجة ...).

٣- مقارنة التوصيف الخاص بالدرجات مع التوصيف الخاص بالوظائف مـع وضع كل وظيفة فى الدرجة المناسبة.

هذا ويمكن الاستعانة بالبيانات الواردة فى الجدول التالى والذى يظهـر التوصيف الخاص بكل درجة:

الدرجة	الوصف الخاص بكل درجة[1]
الدرجة الأولى	تشمل الوظائف العليا والتى تتولى وضع سياسات المشروع.
الدرجة الثانية	وتشمل وظائف الإدارة، كمديرى الإدارات الرئيسية مدير المبيعات، مـدير حسابات، مدير المشتريات، مدير الأفراد ... إلخ.
الدرجة الثالثة	وتشمل وظائف التنفيذ، كمديرى الأقسام، مديرى فروع البيع.
الدرجة الرابعة	وتشمل الوظائف الفنية كوظائف المهندسين وأخصائى المبيعات
الدرجة الخامسة	وتشمل الوظائف الكتابية ... إلخ
الدرجة السادسة	وتشمل الوظائف التى تحتاج إلى مهارة، ويدخل ضمنها الوظائف الكتابيـة التى تتطلب تدريباً يدوياً وعقلياً ككاتب الآلة الكاتبة ...
الدرجة السابعة	وتشمل الوظائف التى لا تحتاج إلى مهارة ويشغلها أشخاص غير مهرة.

كما يوضح الجدول التالى المستويات النمطية للوظائف فى كل درجـة بالنسبة لكل مجموعة نوعية على حده:

---

(1) د. صلاح الدين عبد الباقى وآخرون، إدارة الأفراد والعلاقـات الإنسـانية، المكتـب العربـى، القاهرة، ١٩٨٨، ص ١٧٣.

المستويات النمطية لمسميات الوظائف والدرجة بالنسبة لكل مجموعة نوعية على حده[1]

الدرجة	الوظائف الإدارة العليا	الوظائف التخصصية والإدارة الوسطى	الوظائف الفنية الإدارة المباشرة	الوظائف المكتبية الإدارة المباشرة	الوظائف الحرفية	وظائف الخدمات المعاونة
عالية	رئيس مجلس إدارة رئيس قطاع					
مدير عام	مدر عام إدارة عامة	كبير باحثين كبير أخصائيين				
الأولى		مدير إدارة – باحث ممتاز – أخصائى ممتاز	كبير فنيين	كبير المكتبية مدير إدارة		
الثانية		باحث/أخصائى	رئيس فنيين	رئيس مكتبة		
الثالثة			فنى أول رئيس وحدة رئيس مكتب	كاتب أول رئيس وحدة	ملاحظ/ حر فنى ممتاز	
الرابعة			فنى	كاتب	حرفى أول	رئيس معاونى خدمة
الخامسة			فنى مساعد	كاتب مساعد	حرفى	معاون خدمة أول
السادسة					حرفى مساعد	معاون خدمة

(1) هذا الجدول مقتبس من كتاب إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية للأستاذ الدكتور علي السلمي، ص ٢٤٠-٢٤١.

تدريب

إذا افترضنا أن الكادر الوظيفي لشركة مختار للمقاولات يضم عشر درجات.

المطلوب: تقييم الوظائف وفقاً لطريقة التصنيف.

الحـــــــل

أ- يتم التقسيم كما يلي:

١- الوظائف الخاصة برسم ووضع السياسات تشمل الدرجات الأولى و الثانية.

٢- وظائف الإدارة تشمل الدرجة الثالثة.

٣- الوظائف الفنية تشمل الدرجة الرابعة والخامسة والسادسة.

٤- الوظائف غير المباشرة (السعاة...) تشمل الدرجات السابعة والثامنة والتاسعة والعاشرة.

ب- يتم وضع تعريف محدد لكل مجموعة من المجموعات السابقة وذلك على النحو الموضح بالجدول السابق.

ج- يتم الاطلاع على كشوف التحليل الخاصة بكل وظيفة مع تسكينها في الدرجة المناسبة.

ثانياً: مجموعة الطرق الكمية:

وهى تلك الطرق التى تعتمد على التفصيلات الخاصة بالعمل حيث يتم اختيار عوامل المقارنة ويتم الاتفاق على كيفية قياسها وأهم هذه الطرق:

أ- طريقة النقط:

وفقاً لهذا الأسلوب فإن برنامج التقييم يبنى على أساس مجموعة من العوامل التى تتناسب مع طبيعة الوظائف التى يتضمنها هذا البرنامج وطبيعة النشاط الذى تمارسه.

وفيما يلى نموذج نمطى للعناصر المستخدمة فى الوظائف العمالية كمجموعة والوظائف الإشرافية والمكتبية والفنية كمجموعة أخرى وذلك علماً بأن الأوزان المستخدمة لكل عنصر من عناصر التقييم تختلف من منظمة لأخرى بحسب الأهمية النسبية التى تحددها كل منظمة لتلك العوامل.

الأوزان النسبية لعناصر الوظائف العمالية والإشرافية[1]

الوظائف العملية		الوظائف المكتبية والإشرافية	
عناصر الوظيفة	الوزن النسبى	عناصر الوظيفة	الوزن النسبة
المهارة:			
١- التعليم	١٤	١- التعليم	٢٥,٠٠
٢- الخبرة العملية	٢٢	٢- الخبرة العملية	٣١,٢٥
٣- المبادأة والإبداع فى العمل	١٤	٣- مدى تعقد الواجبات المكلف بها	٢٥,٠٠
	٥٠		٨١,٢٥
الجهود:		٤- المسئولية المالية	٦,٢٥
٤- المتطلبات الجسمية	١٠	٥- الاتصالات	٦,٢٥
٥- المتطلبات العقلية	٥	٦- ظروف العمل	٦,٢٥
	١٥		١٨,٢٥
المسئولية:		بالنسبة للوظائف الإشرافية يضاف عنصر نوع الإشراف مع إعطاؤه وزن نسبى مناسب بحيث لا يتجاوز المجموع الكلى	
٦- عن المعدات والتعليمات	٥		
٧- عن المواد والمنتجات	٥		
٨- عن أمانة وحماية الآخرين	٥		
٩- عن عمل الآخرين	٥		
	٢٠		
ظروف العمل الوظيفية:			
١٠- ظروف العمل			
الإضاءة والهوية	١٠		
١١- المخاطر	٥		
	١٠٠		١٠٠

---

(١) د. ابراهيم العمرى، إدارة الأفراد والسلوك التنظيمى، مرجع سبق ذكره، ص ٤٢.

تدريب

فيما يلى ثلاث وظائف هى: مدير عام – مهندس – مندوب مبيعات

فإذا علمت أن إجمالى كادر الأجور يشتمل على ٢٥٠٠ نقطة ويتكـــون من ثلاث مستويات فقط وأن العناصر الداخلة فى التقيـــيم وأوزانهـــا النســـبية يوضحها الجدول التالى:

العناصر الفرعية		العنصر الأول		العنصر الثاني		العنصر الثالث		العنصر الرابع	
العوامل الأساسي									
الاسم	الوزن	الاسم	الوزن	الاسم	الوزن	الاسم	الوزن	الاسم	الوزن
المهارة	%٥٠	التعليم	%٢٠	ابتكار	%١٠	الخبرة	%٢٠	–	–
المجهود	%٣٠	عضلى	%٢٠	ذهنى	%١٠	–	–	–	–
المسئولية	%١٥	عن الآلات	%٨	عن المواد	%٢	العمال	%٣	عن العمل	%٢
ظروف العمل	%٥	بيئة العمل	%٣	أخطاء العمل	%٢	–	–	–	–

المطلوب: تقييم هذه الوظائف باتباع طريقة النقاط:

الحـــــل

أولاً: حساب النقاط للعناصر الأساسية:

المهارة = $\frac{٥٠ \times ٢٥٠٠٠}{١٠٠}$ = ١٢٥٠ نقطة

المجهود = $\frac{٣٠ \times ٢٥٠٠٠}{١٠٠}$ = ٧٥٠ نقطة

$$\text{المسئولية} = \frac{١٥ \times ٢٥٠٠٠}{١٠٠} = ٣٧٥ \text{ نقطة}$$

$$\text{ظروف العمل} = \frac{٥ \times ٢٥٠٠٠}{١٠٠} = ١٢٥ \text{ نقطة}$$

ثانياً: حساب النقط للعناصر الفرعية:

المهارة	١٢٥٠ نقطة

$$\text{التعليم} = \frac{٢٠ \times ١٢٥٠}{٥٠} = ٥٠٠ \text{ نقطة}$$

$$\text{الابتكار} = \frac{١٠ \times ١٢٥٠}{٥٠} = ٢٥٠ \text{ نقطة}$$

$$\text{الخبرة} = \frac{٢٠ \times ١٢٥٠}{٥٠} = ٥٠٠ \text{ نقطة}$$

المجهود	٧٥٠ نقطة

$$\text{عضلي} = \frac{٢٠ \times ٧٥٠}{٣٠} = ٥٠٢ \text{ نقطة}$$

$$\text{ذهني} = \frac{١٠ \times ٧٥٠}{٣٠} = ٢٤٨ \text{ نقطة}$$

المسئولية ٣٧٥ نقطة

$$\text{عن الآلات} = \frac{8 \times 375}{15} = 200 \text{ نقطة تقريباً}$$

$$\text{عن المواد} = \frac{2 \times 375}{15} = 50 \text{ نقطة تقريباً}$$

$$\text{عن العمال} = \frac{3 \times 375}{15} = 75 \text{ نقطة}$$

$$\text{عن العمل} = \frac{2 \times 375}{15} = 50 \text{ نقطة تقريباً}$$

ظروف العمل ١٢٥ نقطة

$$\text{بيئة العمل} = \frac{3 \times 125}{5} = 75 \text{ نقطة}$$

$$\text{أخطار العمل} = \frac{2 \times 125}{5} = 50 \text{ نقطة}$$

ثالثاً: والآن يمكننا إعداد الجدول التالى بالأوزان الترجيحية للعناصر الأساسية والفرعية

العناصر الفرعية		العنصر الأول		العنصر الثانى		العنصر الثالث		العنصر الرابع	
العوامل الأساسية		العنصر	مجموع النقاط	العنصر	مجموع النقاط	العنصر	مجموع النقاط	العنصر	مجموع النقاط
العنصر	مج النقاط								
المهارة	١٢,٥٠	التعليم	٥٠٠	ابتكار	٢٥٠	الخبرة	٥٠٠	–	–
المجهود	٧٥٠	عضلى	٥٠٢	ذهنى	٢٤٨	–	–	–	–
المسئولية	٣٧٥	عن الآلات	٢٠٠	عن المواد	٥٠	العمال	٧٥	عن العمل	٥٠
ظروف العمل	١٢٥	بيئة العمل	٧٥	أخطاء العمل	٥٠	–	–	–	–

رابعاً: حساب النقاط الخاصة بكل مستوى ولكل عنصر فرعي

أ- يتم تحديد القيمة لأعلى درجة وهى تمثل قيمة العامل بالنسبة للعوامل الأخرى.

ب- يتمت حديد القيمة الرقمية لأدنى درجة وهى تمثل نسبة الأهمية النسبية لكل عامل.

ج- يتم حساب المدى بين أعلى درجة وأقل درجة.

وعموماً فإننا عند حساب الزيادة بين الدرجات نستخدم القانون التالى:

$$\text{مقدار الزيادة} = \frac{\text{قيمة أعلى درجة} - \text{قيمة أدنى درجة}}{\text{عدد الدرجات} - ١}$$

أولا: المهارة: ١٢٥٠ نقطة

التعليم: ٥٠٠ نقطة

$$\text{مقدار الزيادة} = \frac{٥٠٠ - ٢٠}{٣ - ١} = ٢٤٠$$

وحيث أن هناك ثلاث مستويات فإنه يمكن توزيع النقاط كما يلى:-

العامل	الأهمية النسبية	مستوى أول	مستوى ثانى	مستوى ثالث
التعليم	٢٠%	٢٠	٢٦٠	٥٠٠

الابتكار = ٢٥٠ نقطة

$$\text{مقدار الزيادة} = \frac{٢٥٠ - ١٠}{٣ - ١} = \frac{٢٤٠}{٢} = ١٢٠$$

العامل	الأهمية النسبية	مستوى أول	مستوى ثانى	مستوى ثالث
الابتكار	١٠%	١٠	١٣٠	٢٥٠

الخبرة = ٥٠٠ نقطة

$$\text{مقدار الزيادة} = \frac{٥٠٠ - ٢٠}{٣ - ١} = ٢٤٠$$

العامل	الأهمية النسبية	مستوى أول	مستوى ثانى	مستوى ثالث
الخبرة	٢٠%	٢٠	٢٦٠	٥٠٠

ثانياً: المجهود: ٧٥٠ نقطة

عضلى: ٥٠٢ نقطة

$$\text{مقدار الزيادة} = \frac{٥٠٢ - ٢٠}{٣ - ١} = ١٥١$$

العامل	الأهمية النسبية	مستوى أول	مستوى ثانى	مستوى ثالث
عضلى	%٢٠	٢٠	١٧١	٣٢٢

ذهنى = ٢٤٨ نقطة

$$\text{مقدار الزيادة} = \frac{٢٠٠ - ١٠}{٣ - ١} = \frac{٢٣٨}{٢} = ١١٩ \text{ نقطة}$$

العامل	الأهمية النسبية	مستوى أول	مستوى ثانى	مستوى ثالث
ذهنى	%١٠	١٠	١٢٩	٢٤٨

ثالثاً: المسئولية ٣٧٥ نقطة

الآلات: ٢٠٠ نقطة

$$\text{مقدار الزيادة} = \frac{٢٠٠ - ٨}{٣ - ١} = ٩٦$$

العامل	الأهمية النسبية	مستوى أول	مستوى ثانى	مستوى ثالث
الآلات	%٨	٨	١٠٤	٢٠٠

المواد = ٥٠ نقطة

$$\text{مقدار الزيادة} = \frac{٥٠ - ٢}{٣ - ١} = \frac{٤٨}{٢} = ٢٤$$

العامل	الأهمية النسبية	مستوى أول	مستوى ثاني	مستوى ثالث
المواد	٢%	٢	٢٦	٥٠

العامل = ٥٧ نقطة

$$\text{مقدار الزيادة} = \frac{٧٥ - ٣}{٣ - ١} = \frac{٧٢}{٢} = ٣٦$$

العامل	الأهمية النسبية	مستوى أول	مستوى ثاني	مستوى ثالث
العمال	٣%	٣	٢٦	٥٠

العمل = ٥٠ نقطة

$$\text{مقدار الزيادة} = \frac{٥٠ - ٢}{٣ - ١} = \frac{٤٨}{٢} = ٢٤$$

العامل	الأهمية النسبية	مستوى أول	مستوى ثاني	مستوى ثالث
العمل	٢%	٢	٢٦	٥٠

رابعاً: ظروف العمل ١٢٥ نقطة

بيئة العمل ٧٥ نقطة

$$\text{مقدار الزيادة} = \frac{٧٥ - ٣}{٣ - ١} = ٣٦$$

العامل	الأهمية النسبية	مستوى أول	مستوى ثانى	مستوى ثالث
بيئة العمل	٣%	٣	٣٩	٧٥

أخطار العمل ٥٠ نقطة

$$\text{مقدار الزيادة} = \frac{٥٠ - ٢}{٣ - ١} = \frac{٤٨}{٢}\ ٢٤$$

العامل	الأهمية النسبية	مستوى أول	مستوى ثانى	مستوى ثالث
أخطار العمل	٢%	٢	٢٦	٥٠

خامساً: حساب النقاط الجميع العوامـل الرئيسـية والفرعيـة والمسـتويات التفصيلية:

العوامل الأساسية	المهارة			المجهود		المسئولية				ظروف العمل		إجمالى النقاط	ترتيب الوظائف
	تعليم	ابتكار	خبرة	عضلى	ذهنى	آلات	مواد	عمال	عمل	بيئة	خطر		
مدير عام	٢٠	١٠	٢٠	٢٠	١٠	٨	٢	٣	٢	٣	٢	١٠٠	الثالثة
مهندس	٢٦٠	١٣٠	-	١٧١	١٢٩	١٠٤	٢٦	٣٩	٢٦	٣٩	٢٦	١٢١٠	الثانية
مندوب مبيعات	٥٠٠	٢٥٠	٥٠٠	٣٢٢	٢٤٨	٢٠٠	٥٠	٧٥	٥٠	٧٥	٥٠	٢٣٢٠	الأولى

ب- طريقة مقارنة العوامل:

تعتمد هذه الطريقة أساساً على افتراض أساسى وهو:

وجود مجموعة من الوظائف المعيارية والتى يرى العاملين بالمنظمة أن أجرها مقبول وعادل ويتمشى مع مستوى الأجور مثل هذه الوظائف فى الشركات المماثلة فى الصناعة.

ثم يتم تحليل هذه الوظائف إلى العوامل الأساسية التالية:

- عنصر المهارة
- المسئولية
- المجهود
- ظروف العمل

وبعد ذلك يتم تقييم كل عامل من العامل السابقة بطريقة مادية بحيث يكون مجموع القيم النقدية لكل وظيفة تعادل أجر الوظيفة.

ثم تبدأ عملية التقييم عن طريق إجراءات المقارنات بين الوظائف المطلوب فحصها والوظائف المعيارية ويشترط لنجاح هذه الطريقة أن تكون عوامل المقارنة محددة وأعضاء لجنة التقييم على علم تام بوصف كل عامل فى الوظائف المختلفة.

تدريب:

بفرض أن لدينا خمس وظائف معيارية فئة الأجر الخاصة بها موزعة على العناصر الأساسية الموضحة بالجدول التالى:

الوظيفة	فئة الأجر	المهارة	المجهود	المسئولية	ظرف العمل
أ	١٥٠٠	٥٣٥	٤١٥	٣٠٠	٢٥٠
ب	٩٠٠	٣٧٥	١٩٠	١١٥	٢٢٠
ج	٤٠٠	١٣٠	٩٠	١١٠	٧٠
د	٢٩٠	١٢٥	٨٥	٦٠	٢٠
هـ	٢٣٠	٨٠	٦٥	٥٥	٣٠

المطلوب: تقييم الوظيفتين س، ص فى ضوء البيانات التالية

أوجه الشبه / الوظيفة	المهارة	المجهود	المسئولية	ظرف العمل
س	أ	هـ	د	ج
ص	ب	أ	هـ	ج

الحــــل

فى ضوء بيانات الجدول السابق:

فئة الأجر للوظيفة س = ٥٣٥ + ٦٥ + ٦٠ + ٧٠ = ٧٣٠ جنيهاً

فئة الأجر للوظيفة ص = ٣٧٥ + ٤١٥ + ٥٥ + ٧٠ = ٩١٥ جنيهاً

قيم الوظائف النقدية هى:

٩١٥ جنيهاً للوظيفة ص

٧٣٠ جنيهاً للوظيفة س

تطبيق

تقييم وظيفتي ميكانيكي ونجار في ضوء البيانات التالية:

الوظيفة	فئة الأجر	المهارة	المجهود	المسئولية	ظرف العمل
س	٥٠٠	١٥٠	٧٠	٨٠	٢٠٠
ص	٤٨٠	١٨٠	١٠٠	٥٠	١٥٠
ع	٢٥٠	٩٠	٨٥	٦٠	١٥
ل	١٧٠	٨٠	٤٠	٣٠	٢٠

علماً بأن أوجه التشابه بين العناصر الأساسية لهذه الوظائف والوظائف المعيارية كانت كما يلي:

أوجه الشبه / الوظيفة	المهارة	المجهود	المسئولية	ظرف العمل
ميكانيك	ع	س	ل	ل
نجار	ص	ع	س	ل

الفصل الخامس

هيكل الأجور

- منذ البداية تجدر الإشارة إلى أن تقييم الوظائف يحدد الأهمية النسبية للوظائف داخل المنظمة ولكنه لا يحدد الأجر الخاص بهذه الوظائف.
- كما يساعد تقييم الوظائف فى تحديد حدود الزيادة فى الأجر التى يمكن للمنظمة أن توافق عليها خلال المفاوضات مع النقابات غير أنه لا يدخل شرطاً جوهرياً فى تحديد قيمة أجور وظائف الإدارة العليا وبعض الوظائف المهنية والتخصصية حيث تدخل عوام لأخرى من أهمها المؤهلات العلمية والمواصفات الشخصية.

والآن ما هو الأجر....؟

هو المقابل المادي الذي يستحقه العامل من صاحب العمل في مقابل تنفيذ ما يكلف به من أعمال متفق عليها.

وما هو الأجر العادل...؟

هو ذلك المقابل المادي الذي تعرضه الإدارة ويقبله العامل في سوق العمل الحرة.

ما هي مكونات الأجر...؟[١]

يتكون الأجر من عنصرين أساسيين هما:

---

(١) د. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سبق ذكره ص ٢٢ وما بعدها.

أ- الأجر النقدي:

وهو يتمثل في المقابل النقدي الذي يحصل عليه العامل ويتكـون مـن جزئين:

١- الأجر الثابت:

وهو المبلغ الذي يدفع عن الساعة أو اليوم أو الشـهر بحسـب النظـام المتبع في المنظمة ولا يعتبر هذا المبلغ النقدي ثابتاً طوال مدة الخدمـة ولكـن يتغير كنتيجة لطول مدة الخدمة وتزايد خبرة العامل وتزايد أعبائه العائلية.

٢- الأجر المتحرك:

وهو ذلك المقابل النقدي الذي يرتبط في قيمته بظروف العمل والجهـد المبذول من جانب العامل ومن أمثلة البنود التي يشملها ذلك الأجر ما يلي:

أ- البدلات التي تدفع نتيجة لتحمل أعباء مقابل ساعات العمل الإضافية.

ب- الأجور الإضافية التي تدفع مقابل ساعات العمل الإضافية.

ج- المكافآت التشجيعية نتيجة الأعمال الخلاقة التي تحقق فائدة ماديـة وأدبية للمنظمة.

د- الأرباح التي تدفع للعاملين.

٣- الاستقطاعات:

وهي ذلك الجزء النقدي الذي يستقطع من دخل العامل كقسط التأمينـات الاجتماعية.

ب- المزايا العينية:

وهي الأعباء المالية التي تتحملها المنظمة نيابة عن العاملين بها نظيـر تقديم الخدمات الطبية والاجتماعية.

ما هو معدل الأجر...؟

هو علاقة بين الأهمية النسبية للوظيفة والأجر المدفوع لها ويمكن تمثيل هذه العلاقة بيانياً عن طريق منحنى التحويل للأهمية النسبية للوظيفة ويمكن استغلال هذا المنحنى في تحديد الأجر العادل لكل وظيفة وذلك باستخدام معادلة خط الاتجاه العام:

ص = أ س + ب

حيث:

مجـ ص = أ مجـ س + ب ن

مجـ س ص = أ مجـ $س^2$ + ن مجـ س

وتشير هذه الرموز إلى:

ص = معدل الأجر

س = القيمة النسبية

ن = عدد الوظائف

ويمكن توضيح التطبيق العملي لهذه المعادلة من خلال بيانات الجدول التالي والذي يوضح العلاقة بين نقاط التقييم ومتوسط الأجر الحالي:

الشريحة	قيم الوظائف	متوسط الأجر الحالي
١	١٠٠	١٥
٢	١٢٠	١٨
٣	١٣٠	٢٢
٤	١٤٥	٢٨
٥	١٦٠	٣٠
٦	١٨٥	٣٤
٧	٢٠٥	٣٨
٨	٢٢٠	٤٥

الحــــل

ن	س	ص	س ص	س^{٢}
١	١٠٠	١٥	١٥٠٠	١٠٠٠٠
٢	١٢٠	١٨	٢١٦٠	١٤٤٠٠
٣	١٣٠	٢٢	٢٨٦٠	١٦٩٠٠
٤	١٤٥	٢٨	٤٠٦٠	٢١٠٢٥
٥	١٦٠	٣٠	٤٨٠٠	٢٥٦٠٠
٦	١٨٥	٣٤	٦٢٩٠	٣٤٢٢٥
٧	٢٠٥	٣٨	٧٧٩٠	٤٢٠٢٥
٨	٢٢٠	٤٥	٩٩٠٠	٤٨٤٠٠
المجموع	١٢٦٥	٢٣٠	٣٩٣٦٠	١٨١٥٧٥

مجـــ ص = أ مجـــ س + ب ن

٢٣٠ = ١٢٦٥ أ + ٨ ب

مجـــ س ص = أ مجـــ س^{٢} + ب مجـــ س

٣٩٣٦٠ = ١٨١٥٧٥ أ + ١٢٦٥ ب

٢٣٠ = ١٢٦٥ أ + ٨ ب (١)

٣٩٣٦٠ = ١٨١٥٧٥ أ + ١٢٦٥ ب (٢)

بضرب المعادلة الأولى × ١٥٨,١٢٥ ثم الطرح

٣٦٣٦٩ = ٢٠٠٠٢٨ أ + ١٢٦٥ ب

٣٩٣٦٠ = ١٨١٥٧٥ أ + ١٢٦٥ ب بالطرح

٢٩٩١ = ١٨٤٥٣ أ

أ = ٢٩٩١ / ١٨٤٥٣ = ٠,١٦

بالتعويض في المعادلة الأولى...

٢٣٠ = ١٢٦٥ × ٠,١٦ + ٨ ب

٢٣٠ = ٢٠٢,٤ + ٨ ب

٢٣٠ – ٢٠٢,٤ = ٨ ب

٢٧,٦ = ٨ ب

ب = ٢٧,٦ / ٨ = ٣,٥

أجر الوظيفة = أ س + ب

= ٠,١٦ س + ٣,٥

فإذا فرض أن عدد نقاط التقييم ٤٠٠ نقطة

أجر الوظيفة = ٠,١٦ × ٤٠٠ + ٣,٥

= ٦٤ + ٣,٥ = ٦٧,٥ جنيه

ويصور الجدول التالي الأجر العادل للوظائف السابقة

الشريحة الأولى = ٠,١٦ × ١٠٠ + ٣,٥ =

= ١٦ + ٣,٥ = ١٩,٥

الشريحة الثانية = ٠,١٦ × ١٢٠ + ٣,٥ =

= ١٩,٢ + ٣,٥ = ٢٢,٧

الشريحة الثالثة = ٠,١٦ × ١٣٠ + ٣,٥ =

= ٢٠,٨ + ٣,٥ = ٢٤,٣

الشريحة الرابعة= ٠,١٦ × ١٤٥ + ٣,٥ =

= ٢٣,٢ + ٣,٥ = ٢٦,٧

الشريحة الخامسة= ٠,١٦ × ١٦٠ + ٣,٥ =

= ٢٥,٦ + ٣,٥ = ٢٩,١

الشريحة السادسة= ٠,١٦ × ١٨٥ + ٣,٥ =

= ٢٩,٦ + ٣,٥ = ٣٣,١

الشريحة السابعة= ٠,١٦ × ٢٠٥ + ٣,٥ =

= ٣٢,٨ + ٣,٥ = ٣٦,٣

الشريحة الثامنة = ٠,١٦ × ٢٢٠ + ٣,٥ =

= ٣٥,٢ + ٣,٥ = ٣٨,٧

ويمكن وضع هذه البيانات في الجدول التالي:

الشريحة	الأجر الحالي	الأجر العادل
١	١٥	١٩,٥
٢	١٨	٢٢,٧
٣	٢٢	٢٤,٣
٤	٢٨	٢٦,٧
٥	٣٠	٢٩,١
٦	٣٤	٣٣,١
٧	٣٨	٣٦,١
٨	٤٥	٨٣,٧

ما هو هيكل الأجور ...؟

استعرضنا في النقطة السابقة كيفية تحويل نقاط مالية والآن إذا ما تـم تجميع الوظائف المتشابهة أو المتقاربة في قيمها النقدية في شرائح تكون لدينا ما يعرف باسم هيكل الأجور وذلك مع ملاحظة أن أساس تجميع الوظـائف فـي درجات مالية يختلف باختلاف طريقة التقييم المتبعة كالآتي:

١- في حالة استخدام طريقة الترتيب:

يكون الترتيب حسب أهمية الوظائف مع وضع فواصل بين كل مجموعة متشابهة.

٢- في حالة طريقة التصنيف:

تتم العملية تلقائياً حسب المقياس المستخدم.

٣- في حالة طريقة النقاط ومقارنة العوامل:

تمثل هذه الطرق، الطرق الأكثر شيوعاً عند هيكل الأجور حيـث يـتم إنشاء هيكل الأجور على النحو التالي:

تحديد عدد الدرجات: وهنا يتم حساب:

أ- المدى وهو يمثل الفرق بين أعلى نقاط في التقييم وأدنى نقاط وذلك لحساب المدى ثم يتم الاتفاق على عدد الدرجات المطلوبة مـع ملاحظـة أنـه لا يفضل أن يكون عدد الدرجات كبير والتمايز بين الشـرائح صـغيراً لأن الترقية في هذه الحالة تعني زيادة ضئيلة في الدخل ومن المفضل أن يكون عدد الشرائح صغير والتمايز كبير حتى يتوفر الحـافز للترقيـة ويمكـن الاستعانة في ذلك ببيانات الجدول التالي:

عدد العاملين	٣٠٠	٥٠٠	١٠٠٠	٢٠٠٠	٥٠٠٠	١٠,٠٠٠
عدد الدرجات	٦	٧	٨	٩	١٠	١١

كما تجدر الإشارة إلى أنه: يمكن لأي منظمة أن تحدد عــدد الــدرجات المناسبة لها حسب ظروفها فليس هناك أساس ثابت لذلك.

ب- يتم قسمة المدى على عدد الدرجات المقترحة وذلك علــى النحــو الــذي يوضحه الجدول التالي:

الدرجات	نقاط التقييم	الأجر الحالي
١	١٠٠	٤٠
٢	١٢٠	٤٠
٣	١٣٠	٦٠
٤	١٤٠	٥٠
٥	١٥٠	٧٠
٦	١٦٠	٨٠
٧	١٧٠	١٠٠
٨	١٨٠	١١٠

المدى = ١٨٠ – ١٠٠ = ٨٠

وإذا فرضنا أن عدد الدرجات المقترحة [٥] درجات فعلى ضوء ذلــك يتحدد بداية ونهاية الدرجة [(٨٠ ÷ ٥) = ١٦] وبذلك يصبح الكــادر المقتــرح على النحو التالي:

الدرجة	مدى النقاط	حدود الأجدر للدرجة
الخامسة	١٠٠-	١٦
الرابعة	١١٦-	٤٠
الثالثة	١٣٢-	٥٦
الثانية	١٤٨-	٧٢
الأولى	١٦٤-	٨٨

أنواع هياكل الأجور:

- **الكادر المتلامس:** والذي فيه نهاية الدرجة هو بداية الدرجة التالية لها مباشرة.
- **الكادر المتداخل:** وفيه يتم تحديد بداية المربوط عن طريق طرح (١/٢) المدى من ناحية المربوط.
- **الكادر المتباعد:** وفيه يتم جمع نصف المدى لبداية المربوط.

هذا ويلاحظ أن هيكل الأجور يكون عرضة للتغير بحسب الظروف الاقتصادية والاجتماعية بالإضافة إلى العلاوة الدورية والتي يتم حسابها وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{العلاوة الدورية} = \frac{\text{المدى}}{\text{الحد الأقصى لسنوات الخدمة اللازمة للترقية من الدرجة}}$$

تدريب:

١- ضع هيكل للأجور لمؤسسة التقوى للملابس الجاهزة علماً بأن هذا الهيكل يتكون من خمس درجات وقارن بين الأجر العادل والأجر الحالي للمنظمة:

الشريحة	نقاط التقييم	متوسط الأجر الحالي
١	١٥٠	٩٠
٢	١٨٠	١٥٠
٣	٢١٠	٢٥٠
٤	٢٤٠	٣٢٠
٥	٢٧٠	٣٨٠
٦	٣٠٠	٤٢٥
٧	٣٣٠	٤٩٠
٨	٣٦٠	٥٣٠

٢- وإذا علمت أن الحد الأقصى لسنوات الخبرة واللازم للترقية من درجة لأخرى هو خمس سنوات فما هو مقدار العلاوة ثم أعد جدولاً يوضح هيكل الأجور الثلاثي بعد العلاوة الدورية.

الفصل السادس

التـــدريب

تعتبر وظيفة التدريب مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين فلا يكفى أن تقوم إدارة القوى العاملة باختيار العاملين وتعينهم وإنما يجب إعداد هــؤلاء الأفــراد وتنمية قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم ومساعدتهم على اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويدهم بالأساليب الجديدة لأداء الأعمــال وصــقل مهاراتهم فى تنفيذ ما يعهد إليهم من واجبات ومسئوليات.

وإذا تتبعنا مفهوم التدريب فى العديد من الكتب والمؤلفات فإننا نجــد أن الدارسين والمهتمين فى هذا المجال يقدمون تعريفات متعددة ومتنوعة إلا أنهــا كلها تسير فى خط واحد فهناك من ينظر إلى التدريب على أنه عمليــة تربويــة ذات بعد قصير وإجراء تنظيمى يستفاد منه بشكل منظم من خلاله يزود الأفراد بالمعرفة الفنية والمهارات المتعلقة بمجال معين[1].

كما عرفه (Flippo) على أنه "العملية التى من خلالها يزود العــاملين بالمعرفة أو المهارة لأداء وتنفيذ عمل معين"[2] أما التدريب من وجهــة نظــر (David King) فهو "العملية التى من خلالها يحصل تكيــف الأفــراد بحيــث يمكنهم التعلم بشكل فعال"[3] كما قد يعرف التدريب على أنه "نشــاك مخطــط

---

(1) Andrew F. Sikula, Personnel Management Ashore Course of Professionals Trading and Development, New York: John wily and son, 1977, P. 3.
(2) Edwin B. Flippo, Principle of Personnel management 4th, New York McGraw-Hill Company Inc. 1976, P. 3.
(3) David King. Training within the organization London: Coxaud wymen Ltd. 1968, P. 125.

يهدف إلى إحداث تغيرات فى الفرد والجماعة من ناحية المعلومات والخبرات والمهارات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك والاتجاهات مما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة لائقين للقيام بأعمالهم بكفاءة وإنتاجية عالية"[١]. وأخيراً فقد عرف التدريب على أنه "عملية مساعدة الأفراد لاكتساب الفاعلية فى عملهم الحالى والمستقبلى من خلال تنمية وتطوير عاداتهم ومهاراتهم ومعرفتهم وسلوكهم"[٢].

وفى ضوء التعاريف السابقة يمكننا أن نستخلص ثلاث مكونات رئيسية للتدريب[*] هى[٣]:

١- أنه نشاط لنقل المعرفة من أجل تنمية وتطوير نماذج التفكير وأنماط الاتصال لأفراد التنظيم.

---

(1) جعفر العبد – القيادة الإدارية والتدريب فى الخدمة المدنية – محل الإدارة – العدد الثالث – ديسمبر ١٩٦٩، ص ٨٨.

(2) Mohammad Aslam Niaz, Training Programs for various Categories at Civil Servants Brussels International Administrative Sciences 1969, P. 2.

(*) يجدر التفرقة فى البداية بين التدريب والتعليم فمن الناحية النظرية يمكن القول بأن التعليم يرتبط بتنمية المعرفة والفهم العام أما التدريب فيرتبط بالوسائل والإجراءات الخاصة بأداء وظيفة معينة مع ملاحظة أنه فى الحياة العملية يصعب وضع حدود فاصلة بين كل من التعليم والتدريب وإن كانت الحاجة تزداد إلى التعليم كلما اتجهنا إلى وظائف الإدارة العليا .. أى أنه كلما اتجهنا إلى الوظائف الإدارية العليا يزداد الجانب العلمى ويقل الاعتماد على الجوانب الفنية حيث الاعتماد على البرامج التدريبية التى تعتمد على المهارة الذهنية مثل برامج حل المشكلات واتخاذ القرارات ويطلق على هذه البرامج برامج التنمية الإدارية، أما إذا اتجهنا إلى تدريب الإدارة التنفيذية والوسطى فيجب الإقلال من الجانب العملى والاهتمام بالجانب الفنى أى يتم التركيز على المهارة الفنية مثل برامج الصيانة.

(3) د. محمد عبد الفتاح ياغى – التدريب الإدارى بين النظرية والتطبيق – مركز أحمد ياسين الفنى – عمان – ١٩٩٩، ص ٩.

٢- أنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد لسد الثغرة بين الأداء الفعلي ومستوى الأداء المرجو.

٣- أنه اكتساب الفاعلية في أعمال الأفراد الحالية والمستقبلية.

مبادئ التدريب[١]:

هناك خمسة مبادئ إذا ما التزمت بها الإدارة فإنها سوف تضمن الأثر الإيجابي والفعال والمستهدف من التدريب وهذه المبادئ هي:

١- التدريب نشاط مستمر:

حيث يعتبر التدريب نشاطاً رئيسياً مستمراً من منطلق شموله للمستويات الوظيفية المختلفة ومن زاوية تكرار حدوثه على مدى الحياة الوظيفية للفرد في مناسبات متعددة.

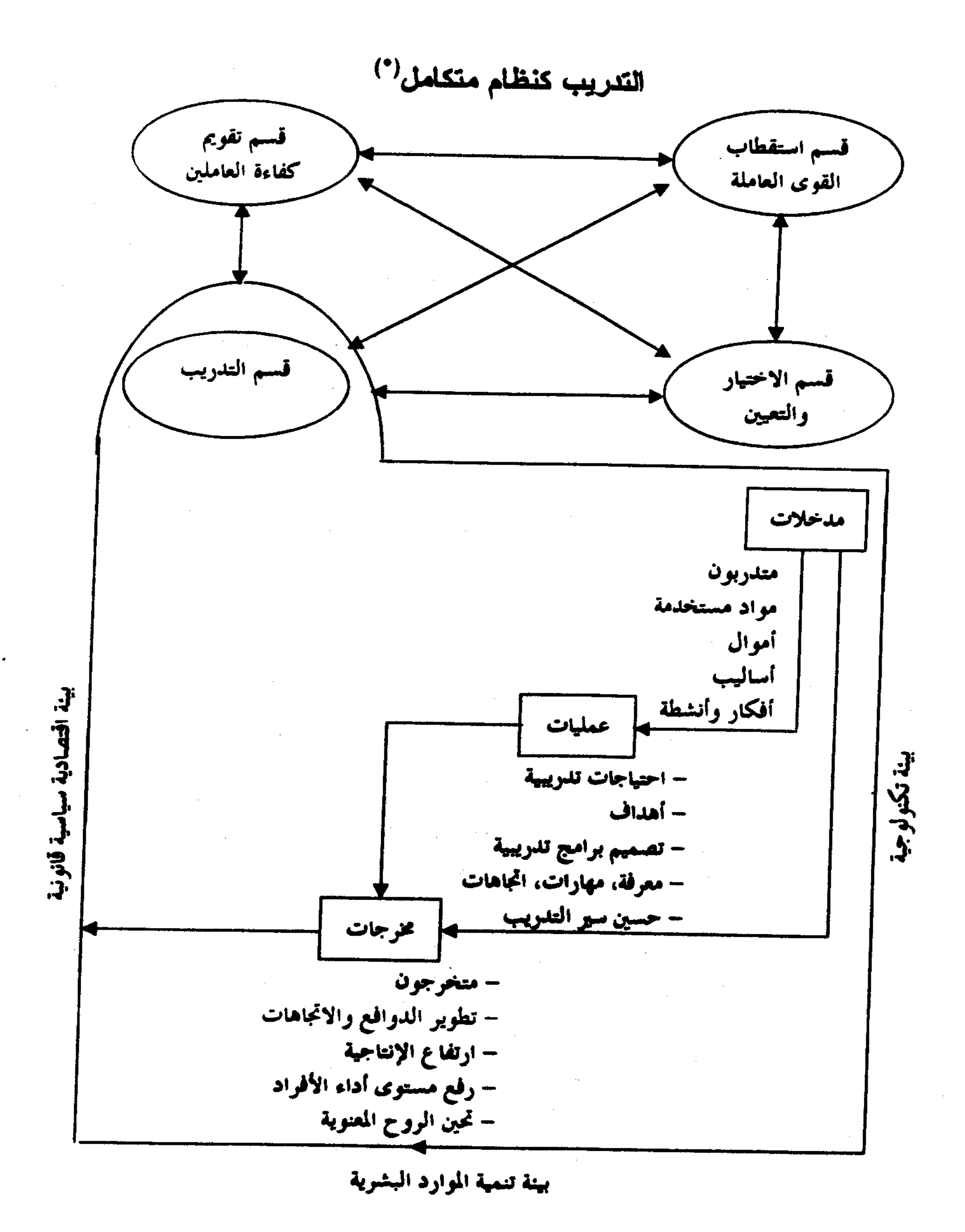
٢- التدريب نظام متكامل:

حيث يعتبر التدريب كيان متكامل يتكون من أجزاء وعناصر متداخلة تقوم بينها علاقات تبادلية من أجل أداء مجموعة من الوظائف تكون محصلتها النهائية رفع الكفاية الإنتاجية للعاملين كما تفيد النظرة الشمولية للتدريب في توضيح العلاقة بينه وبين البيئة التنظيمية المحيطة به وكذا المناخ العام الذي يتم فيه العمل التدريبي. ويوضح هذا المفهوم الشكل التالي:

---

(١) المرجع الأساسي لهذا الفصل – الموسوعة الإسلامية – الجزء الرابع – إدارة الموارد البشرية – ص ٤٢٦ وما بعدها.

التدريب كنظام متكامل(*)



(*) مقتبس من د. محمد عبد الفتاح ياغى - مرجع سابق ص ٦٠.

٣- التدريب نشاط متجدد:

وذلك من حيث كونه يتعامل مع مجموعة من العناصـــر التـــى تتميـــز بالحركة وتتمثل فى:

أ- المتدرب وهو عرضة للتغير فى عاداته وسلوكياته ومستوى مهاراته.

ب- الوظائف التى يشغلها المتدرب وهى عرضه للتغير كنتيجة للتغير فى نظام وسياسات وأهداف المنشأة.

ج- المدربون وهم يتغيرون كلمـــا تغيـــرت الأوضـــاع الفنيـــة والإدارة بالمنظمة.

٤- التدريب عملية إدارية:

حيث يتوافر فى التدريب مقومات العمل الإدارى الكفء والتـــى تتمثـــل فى:

أ- وضوح الأهداف والسياسات.

ب- توافر الموارد المادية و البشرية.

ج- توافر الخبرات التخصصية فى مجالات تحديد ا لاحتياجات التدريبيـــة وتصميم البرامج وتنفيذها واختيار الأساليب والمســـاعدات التدريبيـــة ومتابعة وتقييم فعالية التدريب.

عناصر النظام التدريبى:

يتكون النظام التدريبى من ثلاثة عناصـــر رئيســـية هـــى المـــدخلات والعمليات والمخرجات وذلك بالإضافة إلى مجموعـــة أخـــرى مـــن العناصـــر سنوضحها فيما يلى:

١ - المدخلات:

وهى الأجزاء المراد تغيرها من طبيعتها الأولى إلـــى شـــكل يتناســـب ورغبات النظام وأهدافه وتتمثل هذه الأجزاء فيما يلى(١):

أ- المدخلات الإنسانية:

وتتمثل فى الأفراد المشتركين فى عملية التدريب من مديرين ومتدربين وإداريين وفنيين ومساعدين.

ب- المدخلات المادية:

وتتمثل فى المواد والأجهزة التدريبية والترتيبـــات والمعـــدات ورؤوس الأموال والمبانى.

ج- المدخلات المعنوية:

وتتمثل فى المواد التدريبية التى تعرض عمل المتدربين وبالإضافة إلى المعلومات التى تتعلق بالمدرب والمتدرب والعلمية التدريبية ككل.

٢- العمليات:

وهى مجموعة الأنظمة والإجراءات والأساليب والأدوات التى تســـتخدم أما لتحويل المدخلات أو إضافة خصائص جديدة عليها وهى تنقسم إلى ثـــلاث مراحل:

---

(1) لمزيد من التوسع يمكن الرجوع إلى:
أ- د. عبد البارى درة - التدريب الإدارى - مجلة الإدارة - ١٩٧٩.
ب- د. على محمد عبد الوهاب - التدريب والتطوير، مدخل علمـــى لفعاليـــة الأفـــراد والمنظمات - الرياض - معهد الإدارة العامة - ١٩٨١.
ج- د. محمد عبد الفتاح ياغى - التدريب الإدارى - مرجع سبق ذكره.

أ- المرحلة الأولى:

هى المرحلة التحضيرية والتى يتم فيها تحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرنامج التدريبى.

ب- المرحلة الثانية:

وهى مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبى حيث يبدأ البرنامج التدريبى الذى يصاحبه دائماً نوع من التفاعل بين المدرب والمتدرب حول موضوع التدريب.

ج- المرحلة الثالثة:

وهى مرحلة متابعة البرنامج التدريبى للتأكد من حسن سير العملية التدريبية.

٣- المخرجات:

وهى إنجازات أو نتائج عمل التدريب وهى تنقسم إلى[١]:

أ- المخرجات الإنسانية:

وهم الأفراد المتدربون والذين يتوقع أن يكونوا قد اكتسبوا خصائص جديدة بعد التدريب.

ب- المخرجات المادية:

وهى النتائج الملموسة التى سوف يحققها المتدربون بعد أن اكتسبوا خصائص جديدة و أهم هذه المخرجات زيادة الإنتاجية كماً ونوعاً.

---

(1) Arthur D. Hall, Amethodology of systems engineering, N. J: van Nostrand company Princeton 1962. P. 16.

ج- المخرجات المعنوية:

وتتمثل فى مدى الرقى فـــى معلومـــات المتـــدربين وارتفـــاع وعـــيهم بمشكلاتهم ومشكلات منظمتهم.

٤- البيئة(*):

يلاحظ أن البيئة الداخلية للتدريب تتمثل فى القوى التى تؤثر على النظام التدريبى وبالتالى تحدد فاعلية أو عدم فاعلية.

أما البيئة الخارجية فتتمثل فى المجتمع الذى يعيش فيه التدريب ويمكـــن تقسيم البيئة الخارجية إلى أربعة أبعاد هى[١]:

أ- البعد الاجتماعى:

ويتمثل فى النظام الاقتصادى والسياسى والقانونى والحضارى ونظـــام تنمية الموارد البشرية.

ب- البعد التنظيمى: ويتمثل فى المنظمات المتشـــابكة العلاقـــات مثـــل المدارس والمستشفيات والشركات والمصانع والمؤسسات والدوائر الحكومية.

ج- البعد الإدارى:

والمتمثل فى الإدارة كمهنة لها خصائص المهن الأخرى والإدارة كنشاط يختص بتوحيد الجهود البشرية لتحقيق أهداف المنظمة والإدارة كحقل دراســـة يسعى إلى وصف الظواهر الإدارية وتحليلها والتنبؤ بها.

(*) يقصد بالبيئة بصفة عامة مجموعة القيود التى تفرض على النظام من داخله أو خارجه.

(١) د. عبد البارى درة - التدريب الإدارى - أسسه وافتراضاته الفكرية - المجلة العربيـــة للإدارة ١٩٧٩ ص ٦٣.

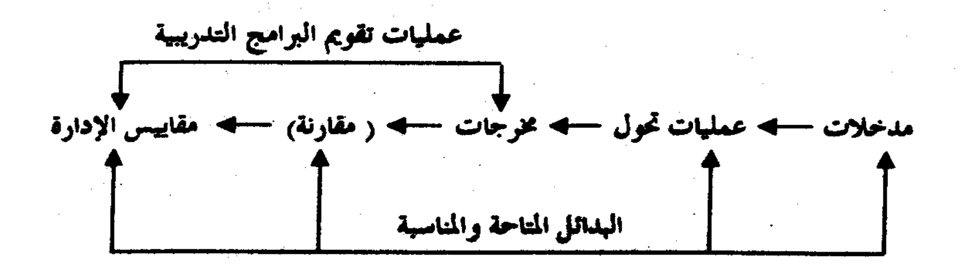
د- البعد التنموى:

حيث لا تقتصر التنمية على زيادة رؤوس الأموال بل تشمل أيضاً التوزيع العادل لها والاستغلال الأمثل لكل من الموارد الطبيعية والبشرية.

٥- المعلومات المرتدة:

وهى بمثابة أداة مهمتها مقارنة خصائص المخرجات بالأهداف الموضوعية إذ تقاس نتائج البرنامج التدريبى فى ضوء الأهداف الموضوعة له مسبقاً. هذا ويمكن إجمال ما سبق ذكره فى الشكل التالى:

نظام التدريب بعناصر الرئيسية(*)



مدخلات	عمليات	مخرجات
• إنسانية	• احتياجات تدريبية	• زيادة الإنتاجية
• مادية	• أهداف	• ارتفاع مستوى الأداء
• تكنولوجية	• إمكانات	• رقى فى المعلومات
• معنوية	• معرفة/ مهارات	• ازدياد العائد
	• اتجاهات	• رفع الروح المعنوية

(*) د. محمد عبد الفتاح ياغى - - مرجع سبق ذكره - ص ١٢.

أهداف التدريب:

يتمثل الهدف الاساسى للتدريب فى إزالة جوانب الضعف فى أداء وسلوك الأفراد والناتجة من عدم مقدرتهم على الأداء والسلوك وفق المستوى المرغوب فيه من قبل إدارة المنظمة ولتحقيق هذا الهدف يتطلب الأمر وجود أهداف فرعية أخرى يتم وضعها على ضوء الاحتياجات التدريبية وأهم هذه الأهداف ما يلى:

١- إكساب الفرد مهارات ومعلومات وخبرات تنقصه.

٢- إكساب الفرد أنماطاً واتجاهات سلوكية جديدة لصالح العمل.

٣- تحسين وصقل المهارات والقدرات الموجودة لدى الفرد.

٤- زيادة درجة انتماء العاملين لمنظماتهم وذل من خلال دمج مصلحة كل منهما فى قالب واحد.

هذا ويمكن تصنيف أهداف التدريب إلى ثلاثة مجموعات أساسية(1) فى ضوء النشاطات التى يتم تحقيقها(*).

١- أهداف تدريبية عادية:

وهى خاصة بتلك البرامج الروتينية مثل برامج التعريف بالمنظمة وكذا واجبات الأفراد فى وظائفهم والشروط العامة للخدمة .. وهذا النوع من التدريب لا يحتاج إلى جهد أو إبداع من قبل مصمم البرامج وترتكز الأهداف العادية على

---

(1) George S. S., Training by objectives: an Economic Approach to Management training, London, the Macmillan company, 1970, pp. 101-106.

(*) عند تخطيط النشاطات التدريبية يجب مراعاة ما يلى وذلك بغرض ضمان فاعلية ونجاح تلك النشاطات.

مؤشرات وأرقام واقعية من تاريخ المنظمة وتعكس الحجم الفعلى لفئة الأفـــراد المطلوب تدريبهم وتأتى أهمية هذه الأهداف فى قاعدة هرم الأهداف التى يسعى التدريب إلى تحقيقها حيث أن أهميتها تقتصر على تحقيــق اســتمرارية وبقـــاء المنظمة فى حدود أنماط الأداء المقررة.

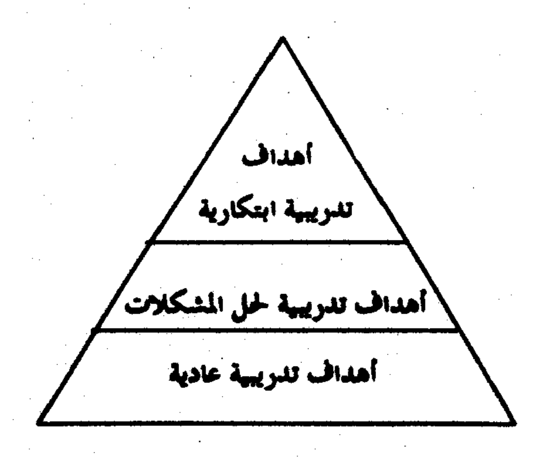
٢- أهداف تدريبية لحل المشكلات:

وهنا يتم إعداد برامج تدريبية تسعى إلى حل المشكلات التـــى تواجـــه الأفراد فى المنظمة وتحاول الكشف عن المعوقات والانحرافات التـــى تعـــوق الأداء وبالتالى تهدف هذه البرامج إلى تخليص المنظمة من المشكلات التى تعوق الأداء وتسبب الانحرافات الفعلية ومن ثم فإن هذه النوعية من الأهـــداف تعلـــو الأهداف الروتينية فى الأهمية.

٣- أهداف تدريبية ابتكارية:

وهنا يتم إعداد برامج تسعى إلى إضافة أنواعًا من السلوك والأســـاليب الجديدة لتحسين نوعية الإنتاج وهى تختلف عن أهداف حل المشكلات فى أنهـــا تسعى إلى نقل المنظمة إلى مستويات أعلى من الكفاءة والفاعلية ومن ثم تحتـــل تلك الأهداف قمة الهيكل التنظيمى للأهداف والذى يوضحه الشكل التالى:

الأهداف التدريبية



اختصاصات وحدات التدريب:

تناط بالوحدات المسؤولة عن التدريب مجموعة من المهام والاختصاصات تبعاً لحجم وأهمية التدريب وموقعها في الهيكل التنظيمي إلا أنه بشكل عام تقع المهام والواجبات الآتية ضمن عمل وحدات التدريب وهي كما يلي(١):

١- المساهمة في تحديد وتعيين الاحتياجات التدريبية.

٢- تحديد ووضع الخطط التدريبية وموضحاً بها أهداف وأنواع وطرق وأساليب التدريب.

٣- وضع المنهج التدريبي في حالة قيامها بتنفيذ التدريب موقعياً.

٤- المساهمة في تحديد تكاليف وموازنة التدريب.

٥- تعيين المشرفين واقتراح المدربين لتنفيذ البرامج.

٦- متابعة تقويم برامج التدريب.

٧- تهيئة وسائل الإيضاح والوسائل المساعدة في التدريب.

٨- تنفيذ الأعمال المتعلقة بالجوانب الإدارية والمالية للتدريب.

٩- خلق نوع من التعاون مع الإدارات الأخرى في المجالات الآتية(٢):

أ- مسح القوى العاملة لتحديد الاحتياجات التدريبية.

ب- إعداد قوائم العاملين الجدد.

---

(1) انتصار شليبة الكعبي - تقويم عملية التدريب في القطاع المصرفي - رسالة ماجستير غير منشورة - الكلية الإدارة والاقتصاد - بغداد ١٩٨٢ ص ٣٦.

(2) د. محمود سليمان - السلوك التنظيمي والأداء - دار الجامعات المصرية - الإسكندرية - بدون سنة نشر ص ٤٢.

ج- الاتصال بإدارة الموارد البشرية لكي تكون على علم مسبق بالترقيات المتوقعة ومتطلبات العمل الجديد لشاغليها.

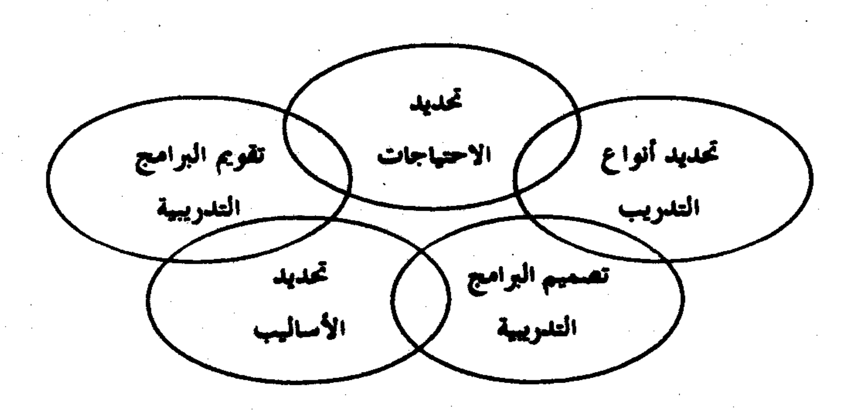
د- في مجال دراسة تقارير الأداء والتقارير الدورية لمعرفة جوانب الضعف التي تحتاج إلى تدريب.

هـ- في مجال التنقلات من وإلا المستويات الإدارية والفنية المختلفة لغرض التدريب.

العملية التدريبية:

التدريب في واقعه يمثل عملية مستمرة ومتكاملة تتضمن أجزاء وعناصر مختلفة يقوم كل منها بدور متميز ولكن الفاعلية النهائية للتدريب وكفاءته في تحقيق أهدافه تتوقف على مدى التكامل والترابط بين أجزائه وعناصره أما العناصر التي تتكون منها العملية التدريبية[1]:

العملية التدريبية



(1) محمد عبد الفتاح ياغي – التدريب الإداري بين النظرية والتطبيق – مرجع سبق ذكره ص ٧٣.

وسوف نتعرض فى الصفحات التالية لعناصر العملية التدريبية بشئ من الإيضاح وذلك على النحو التالى:

١ - تحديد الاحتياجات التدريبية:

يقصد بالاحتياجات التدريبية مجموع التغيرات والتطورات والمطلوب إحداثها فى معلومات ومهارات والاتجاهات العاملين بقصد التغلب على المشكلات التى تعترض سير العمل والإنتاج وبالتالى تحول دون تحقيق الأهداف المنشودة منهم(١).

هذا ويستدعى تحديد الاحتياجات التدريبية مراعاة الأبعاد التالية:-

البعد الأول: تحديد القسم أو الإدارة التى يحتاج موظفيها إلى التدريب.

البعد الثانى: تحديد الوظائف أو الأعمال المطلوب التدريب على أدائها.

البعد الثالث: تحديد الأفراد المطلوب تدريبهم وذلك كنتيجة:

- لانخفاض أداؤهم الفعلى عن المستهدف.
- للتغير فى واجبات ومسؤوليات وظائفهم.
- للتغير فى ظروف وإمكانيات العمل.
- لتعيينهم أو نقلهم إلى وظائف جديدة.

واستناداً على ما سبق فإن تحديد الاحتياجات التدريبية يتم على ثلاثة مستويات أساسية هى(٢):

---

(1) د. محمد عبد الفتاح ياغى - مبادئ الإدارة العامة - مطابع الفرزدق التجارية - الرياض - ١٩٨٣ ص ٣٢.

(2) Wexley, K. A. L. casy (1981) Developing and and Training Human Resources in Organization, Clenview III: Sott, Forsm and Company, Chapter 4.

* **الفرد:**

يعتبر تحليل الفرد هو المدخل الاستراتيجى الذى يجب الاعتناء به ومن ثم فإن هذا التحليل يجب أن يعتمد على أسس موضوعية تأخذ فى الاعتبار ما يلى[1]:

أ- المستوى التعلميى.

ب- المستوى التدريبى.

ج- مدة الخبرة.

د- المستوى الوظيفى.

هـ-السلوك الوظيفى

و- الدوافع والميول

ز- التطلعات والآمال والرغبات.

ح- نوعية الأعمال والأنشطة السابقة التى مارسها الفرد.

* **تحليل المنظمة:**

إن المنظمة فى حد ذاتها تتكون من مجموعة من الإدارات المركزية والفرعية والتى تشكل معاً الهيكل التنظيمى ومن خلال التحليل التنظمى يمكننا أن نتعرف على أهم الاحتياجات التدريبية الخاصة بكل إدارة على حدة وفيما يلى بيان بالظواهر الدالة على وجود الاحتياج التدريبى.

---

(1) د. نبيل الحسينى النجار – مرج سبق ذكره ص ٣٦٩.

تحليل المعلومات المتوفرة عن	الظواهر الدالة على وجود احتياج تدريبى
الإمكانيات المادية	• وجود آلات غير مستخدمة لعدم توافر الأفراد المدربين.
	• وجود معدات وأجهزة حديثة دون أعداد الأفراد اللازمين لتشغيلها.
	• ازدحام الأماكن بالموظفين مما يعوق الحركة وانسياب العمل.
النظم والإجراءات	• بطء الإجراءات وتعقدها.
	• انخفاض الأداء الفعلى عن المعدلات المستهدفة.
	• شتراك أكثر من فرد فى أداء نفس العمل الذى يمكن لفرد واحد أن يؤديه.
التنظيم الإدارى	• استخداث وظائف جديدة.
	• إلغاء وظائف قائمة.
	• تعديل واجبات ومسئوليات بعض الوظائف.
	• تغير الموقع التنظيمى لبعض الوظائف.
	• استحداث تقسيمات تنظيمية جديدة.
الأهداف والسياسات	• عدم وضوح الأهداف وعدم اقتناع العاملين بها.
	• تناقض القرارات فى موضوعات متشابهة.
	• الترجمة الخاطئة للسياسات العامة عند تحويلها إلى سياسات فرعية.
	• تناقض التعليمات التفصيلية للعمل مع السياسات العامة.
تطور النشاط	• زيادة أعباء العمل وتوقع الحاجة إلى مزيد من الجهد من قبل العاملين
	• زيادة أنواع الخدمات والاحتياج إلى مهارات إضافية من العاملين.
	• انخفاض أهمية بعض الأنشطة وتوقع الاحتياج إلى نفس العدد من العاملين
	• التوسع فى عدد الفروع وتوقع الاحتياج إلى أعداد متزايدة من العاملين.
	• توقع الاتجاه إلى إدخال وسائل تكنولوجية جديدة لمواجهة أعباء العمل

تحليل المعلومات المتوفرة عن	الظواهر الدالة على وجود احتياج تدريبى
ممارسة الوظائف الإدارية	* عدم توافر المعلومات اللازمة للتخطيط واتخاذ القرارات
	*كثرة الأخطاء فى المعلومات المستخدمة كأساس للتخطيط واتخاذ القرارات.
	* ارتفاع معدلات شكاوى العملاء.
الأفراد	* اختلاف قدرات ومهارات العاملين عن متطلبات الوظائف
	* اختلاف العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.
	* عدم تناسب التأهيل العلمى لبعض الأفراد مع متطلبات الوظيفة.
	* ازدياد معدلات توقيع الجزاءات على الأفراد.

هذا ويلاحظ أن الغرض الأساسى من تحليل المنظمة هو تحديد مدى توافق التنظيم القائم مع متطلبات العمل وقياس مدى فاعليته من خلال تقويم النتائج والإنجازات المحققة بالنفقات والموارد المستخدمة **وأهم النقاط التى تتكون منها تحليل المنظمة ما يلى:**

ا- تحليل أهداف المنظمة[1]:

فالفهم الواضح لأهداف المنظمة يمدنا بقاعدة صلبة تحدد بموجبها فعالية المنظمة ومدى نجاحها فى تحقيق أهدافها التى وضعت سابقاً ويحدد مقدار البعد عن هذه الأهداف والاحتياج التدريبى من عدمه.

(1) Robert Mowitze, "The Design and Implementation of Pennsylvanians" Institute Administration the Pennsylvanians State University 1973, P. 16.

٢- تحليل الخريطة التنظيمية[١]:

وذلك بهدف التعرف على مدى ملاءمة الخريطة التنظيمية للأهداف المحددة للمنظمة ودراسة الإدارات والأقسام والوحدات التى تتكون منها الخريطة ومدى توزيع السلطات والمسؤوليات ودرجة التركيز أنو التفويض فى السلطة وكذا وظائف الإشراف .. وذلك كله بغية التعرف على أى مشكلات قد يظهرها هذا التحليل.

٣- تحليل المقومات النظامية:

ويقصد بها تلك اللوائح والقوانين والإجراءات والتعليمات التى تنظم سير العمل بالمنظمة والغرض من ذلك هو التعرف على درجة وضوح وشمول ومعرفة أفرادا لتنظيم بهذه السياسات ومدى التزامهم بها[٢].

٤- دراسة تركيب القوى العامة بالمنظمة:

وذلك لتحديد مدى ملاءمة الأفراد لوظائفهم ونوع التدريب المطلوب والمنطق الأساسى هنا أن خطط التدريب تستهدف عادة سد الثغرات التى يعانى منها تركيب القوى العاملة بحيث يتم التوافق بينه وبين متطلبات العمل بالتنظيم.

٥- تحليل معدلات الكفاءة:

وهنا تتم دراسة مجموعة من المؤشرات مثل مؤشرات دوران العمل والإنتاج ومؤشرات الأداء والتكاليف ومعدلات تشغيل الآلات .. وذلك كله يهدف إلى التعرف على مدى كفاءة التشغيل أو نواحى الإشراف ومواطن ضعف الإنتاجية.

---

(1) د. محمد شاكر عصفور – أصول التنظيم والأساليب – دار الشروق – الرياض ١٩٧٣، ص ١٠٥.
(2) د. على محمد عبد الوهاب – التدريب والتطوير – مرجع سبق ذكره ص ٦٨/٦٩.

٦- تحليل المناخ التنظيمى[١]:

حيث أن المناخ التنظيمى هو ناتج الروح المعنوية للأفراد ووجهات نظرهم فإذا رأى الأفراد أن أهداف التنظيم وطرقة وسياساته متفقة مع حاجاتهم ووجهات نظرهم ارتفعت روحهم المعنوية ومن ثم زادت إنتاجيتهم وهناك طرق عديدة لتحليل المناخ التنظيمى منها الاستبيانات والمقابلات الشخصية ودراسة معدلات الغياب ودوران العمل.

٧- تحليل التغيرات المتوقعة فى نشاط المنظمة:

فلما كان التدريب يسعى إلى إيجاد حلول للمشكلات الحالية والمتوقعة وكذا الإعداد للتعامل مع الظروف الجديدة فإن الأمر يستدعى البحث فى النقاط التالية:

أ- التغيرات المنتظرة فى أهداف وسياسات المنظمة.

ب- التغيرات المنتظرة فى أساليب الإنتاج وطبيعة العمليات الإنتاجية.

ج- التغيرات المنتظرة فى نوعية العاملين وتبيان مستوياتهم التعليمية.

*** الوظيفة:**

وتتمثل بتحديد ما تتطلبه الوظيفة من أنماط أداء وبما يتلاءم مع التغيرات البيئية ويتم ذلك من خلال تحليل الوظائف وتوصيفها من خلال النظر إلى النقاط التالية:

١- المستوى الفعلى لشاغلى الوظيفة.

٢- المستوى التدريبى.

---

(1) Rensis Likert, Motivational approach to a modified theory of organization in masom Haire (ed.) Modern organization theory, N. Y. Wiley 1959, P. 190.

٣- المسؤوليات.

٤- الجهد المطلوب بذله.

٥- ظروف ومكان العمل.

وعلى ذلك يتم مقارنة الطريقة التى يتبعها الفرد فى أداء عمله مع وصف الوظيفة ومواصفاتها وكذلك الوقوف على رأى المشرف المباشر فى الطريقة التى يؤدى بها الموظف عمله وما إذا كانت تحتاج إلى تحسين وما هى تفاصيل ذلك التحسين[1].

مسؤولية تحديد الاحتياجات التدريبية:

تقع مهمة تحديد الاحتياجات التدريبية على عاتق إدارة التدريب بالتعاون مع:

١- خبراء التنظيم:

وهم العاملون بإدارة التنظيم وهؤلاء يقومون بتحديد الاحتياجات التدريبية من واقع تحليل الأداء الفعلى للأفراد ومقارنته بالأداء المستهدف فى بطاقات التوصيف.

٢- الرؤساء المباشرون:

وهم يقومون بتحديد الاحتياجات التدريبية وذلك عن طريق:

أ- ملأ نماذج تحديد الاحتياجات التدريبية.

ب- إجراء المقابلات الشخصية مع العاملين.

ج- تقارير الأداء.

---

(1) د. على عبد الوهاب - إدارة الأفراد، منهج تحليلى - مكتبة عين شمس - القاهرة ١٩٧٤ ص ٥٢٩.

٣- الأفراد أنفسهم:

حيث يمكن الكشف عن نواحى القصور فى أداء العاملين أنفســـهم مـــن خلال توزيع نماذج تدريبية عليهم يطلب منهم ملؤها ثم يقوم الخبراء المختصون بتحليل تلك النماذج والتعرف على الاحتياجات التدريبية.

أنواع التدريب:

أن التدريب يتخذ صوراً وأنواعاً مختلفة تتباين فى الأسـلوب والهـدف حسب المواقف التدريبية المحددة وسنعرض فى الصفحات التالية أنواع مختلفـة من التدريب حسب التصنيفات الموضحة[١]

أ- التصنيف حسب زمان التدريب:

وهنا يمكن تقسيم التدريب إلى نوعين رئيسين هما:

١ - التدريب قبل الالتحاق بالعمل:

حيث يكون الهدف من التدريب هنا إعداد الأفراد علمياً وعملياً إعـداداً سليماً بما يؤهلهم للقيام بالأعمال التى ستوكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم وينقسم هذا النوع من التدريب إلى قسمين هما:-

---

(1) د. محمد عبد الفتاح ياغى - التدريب الإدارى بين النظرية والتطبيق - مرجع سبق ذكره ص ١٠٠.

* التدريب التوجيهى[1]:

وهو عبارة عن توجيه عام يشتمل علـــى المعلومـــات التـــى يحتاجهـــا الموظف الجديد للتعرف على المنظمة ويتم هذا النوع من التدريب عن طريـــق إدارة التدريب فى المنظمة ويكون المدربين من بين العاملين بالمنظمة ويحقـــق هذا النوع من التدريب عدة أغراض منها:

أ- منح الموظف الجديد شعروا بالثقة فى النفس.

ب- تأقلم الموظف وتعويده على محيطه الجديد.

ج- مساعدة الموظف الجديد على فهم قواعد العمل والظروف المحيطة.

* التدريب على العمل:

ويتم هذا النوع من التدريب فى نفس موقع العمل وهو يتمثل فى مجموع التوجيهات التى يتلقاها الموظف الجديد المتعلقة بواجبات ووظيفته وذلـــك عـــن طريق زملائه أو رؤسائه فى العمل ويتكون هذا التدريب مـــن ثـــلاث مراحـــل متكاملة هى:-

- مرحلة الأخبار:

وفيها يقتصر دور المتدرب علـــى مجـــرد الاســـتماع علـــى المـــدرب "المشرف" ولا يعطى لـــه الفرصة لتطبيق المعلومات التى سمعها.

- مرحلة المشاهدة:

فى هذه المرحلة ينقل المتدرب من مرحلة الاســـتماع إلـــى ملاحظـــة المشرف أثناء تأديته لعمله مع المساح لـــه بإلقاء الأسئلة عليه وتدوين ملاحظته المتعلقة بالعمل[2].

---

(1) Mohammad A. Niag, Training Programs for various of Civil Servants Brussels; international institute to of Administrative Sciences 1969, P. 11.

(2) U.S. of tiee of Personnel, Managers tland book, Washington. D. C; 1981. PP. 4-12.

- مرحلة الإشراف العملي:

وهنا يسمح للموظف الجديد بأن يمارس العمل بنفسه ويقتصر دور المشرف على المراقبة والإشراف على الموظف الجديد.

وبشكل عام فإن التدريب على العمل يساعد الموظف الجديد على التعرف على عمله أولاً ثم القيام به ثانياً ولكى يحقق هذا التدريب الغاية المرجوة منه يجب مراعاة الأمور التالية:

١- إعداد خطة وبرنامج زنى لتنمية المدرب.
٢- تحديد الموضوعات التى تقدم للموظف الجديد.
٣- تحديد المعايير المثلى لإنجاز الواجبات المطلوبة.

أما الأسباب التى تدعو المنظمة إلى اتباع هذا النوع من التدريب فهى:-

١- عدم وجود موظفين مؤهلين للقيام بالعمل.
٢- تنقلات الموظفين من وظيفة لأخرى.
٣- إضافة وسائل وطرق جديدة على العمل.

٢- التدريب أثناء الخدمة:

وهذا النوع من التدريب يشمل جميع الموظفين الحاليين ومجموعة الوظائف العامة التى تختلف طبيعتها وبالتالى المشكلات المرتبطة بها وترجع أهمية هذا النوع من التدريب إلى الأسباب التالية:

أ- تحرير الموظف من مسئولياته المتداولة لفترة قصيرة حتى يجدد نشاطه الذهنى.

ب- توسيع دائرة معارف الأفراد من خلال اتصالهم بأفراد آخرين مع إتاحة الفرصة لهم للتعرف على مشكلات العمل التى يواجهها زملائهم.

ج- إعداد بعض الأفراد لشغل مناصب إدارية أعلى ويدخل تحت هذا النوع من التدريب كل من:

* التدريب على العمل من خلال تلقى الموظفين الحاليين مجموع التوجيهات المتعلقة بواجبات وظائفهم عن طريق رؤسائهم المباشرين.
* التدريب خارج العمل وذلك من خلال إلحاق الموظف بإحدى المؤسسات التدريبية المتخصصة وذلك لفترة محددة من الوقت ويتضمن التدريب أثناء الخدمة مجموعة عديدة من البرامج من أهمها:-

أ- برامج التدريب على الأعمال المكتبية والسكرتارية.

ب- برامج التدريب لمستوى الإشراف الأول.

ج- برامج التدريب لمستوى الإدارة الوسطى.

د- برامجالتدريب لمستوى الإدارة العليا.

ب- التصنيف حسب مكان التدريب:

يتخذ التدريب من حيث المكان شكلين رئيسين هما:

١- التدريب داخل المنظمة:

وهو كل البرامج التدريبية التى يشترك فيها مجموعة من الموظفين الحالين ويكون المدرب هنا فى الأغلب الأعم أحد المسئولين فى المنظمة وتظهر الحاجة إلى مثل هذا النوع من التدريب فى الحالات التالية:

أ- نقص فى الموظفين المدربين على وظيفة ما.

ب- تنقلات الموظفين.

ج- إدخال وسائل وطرق جديدة فى العمل.

وإن كان هذا التدريب يتميز بأنه يتم وفقاً لتخطيط الإدارة وتحت رقابتها إلا أنه يعاب عليه انحصاره في حدود خبراته وتجارب العاملين بالمنظمة(١).

٢ – التدريب خارج المنظمة:

ويعني انقطاع الموظف عن عمله لفترة محددة ليلتحق بأحد المراكز التدريبية المتخصصة ولكن ليس في منظمته التي يعمل بها ويتيح هذا النوع من التدريب الفرصة للموظفين للالتقاء بأفراد آخرين يتبادلون معهم خبراتهم وتجاربهم إلا أنه يعاب عليه أن رقابة المنظمة عليه تكاد تكون معدومة.

هذا وتتوقف المفاضلة بين هذين النوعين من التدريب على عوامل كثيرة منها(٢):

- مدى توافر الإمكانات الداخلية للتدريب.
- مدى توافر عوامل الرقابة على الدارسين في الأجهزة والمراكز التدريبية الخارجية.
- مدى مناسبة موضوعات التدريب بالأجهزة الخارجية لاحتياجات المنظمة التدريبية.

ج – التصنيف حسب أهداف التدريب:

يمكن التمييز بين الأنواع التالية من البرامج التدريبية(٣):

تدريب لتجديد المعلومات: وينطوي هذا النوع من التدريب على إعطاء المتدرب معلومات جديدة عن مجالات العمل وأساليبه ووسائله المتطورة الحديثة وتدعيم ما لديه من معلومات ومفاهيم.

---

(1) د. علي السلمي – التدريب الإداري – مرجع سبق ذكر – ص ٣٥.
(2) المرجع السابق – ص ٣٦.
(3) د. محمد عبد الفتاح ياغي – مرجع سبق ذكر – ص ١١٢.

٢- التدريب لتنمية المهارات وتهدف هذه البرامج إلى:

* تحسين مستوى الأداء الوظيفى من خلال إمداد الموظفين بأحدث أساليب التخطيط.
* تزويد المديرين ببعض المهارات الإدارية والأساليب المستخدمة وتدريبهم على استخدامها فى محاولات تخصصاتهم المختلفة.

٣- التدريب السلوكى ويهدف هذا التدريب إلى تغير أنماط السلوك والاتجاهات التى يتبعها المديرون فى أداء أعمالهم ومن أمثلة البرامج التدريبية هنا تلك البرامج الخاصة بالتخطيط والاتصال واتخاذ القرارات وحتى ينجح هذا النوع من التدريب يتطلب الأمر الإلمام ببعض المبادئ السلوكية التى تحكم عملية التدريب والتى منها[١].

أ- أن التدريب عملية شخصية تقوم أساساً على توافر الرغبة أو الدوافع لدى المتدرب أى أن التدريب لا يمكن فرضه على الموظفين.

ب- إن تغيير السلوك يستلزم تغير العوامل الأساسية التى أنتجت هذا السلوك كالدوافع والاتجاهات والإدراك وعوامل البيئة الاجتماعية والاقتصادية التى تحيط بالموظفين.

٤- التدريب للترقية[٢] ويهدف هذا التدريب إلى تحسين إمكانيات الموظف بغية تحضيره لتولى وظائف إدارية أعلى وهذا النوع من التدريب يتيح الفرصة للمتدربين للتفهم والإلمام بالأبعاد المختلفة لوظائفهم الإدارية سواء كانت الحالية أو المستقبلية وإعداد كادر إدارى متمرس لتحمل مسئوليات أكبر فى المستقبل.

---

(1) زكى حسونة – الإدارة والسلوك – معهدا لإدارة العامة – الريـــاض ١٩٨٠ – ص ص ١٣٨ – ١٣٩.

(2) لمزيد من التوسع حول هذا الموضوع يمكنو الرجوع إلى:

- U.N. Hand book of training in the public services, N. y. united nations 1966, pp. 75-76.
- Japanese National personal Authority Employee training and Education in the Japanese government, July 1963.

تصميم البرامج التدريبية:

تمر عملية تصميم البرامج التدريبية بمراحل متعددة يمكـــن توضـــيحها بإيجاز فيما يلى:

أ- تحديد أهداف البرامج:

فى هذه المرحلة يتم تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للبرنامج التدريبى حيث أوضح تراسى[1] عشرة أسس تحدد الأهداف التدريبية وهى:

١- هل هناك معلومات أو مهارات معينة لازمة لعدد متنوع من الوظائف وتشترك هذه الوظائف فى الحاجة إليها.

٢- ما درجة صعوبة المعلومات أو المهارات المطلوب تحصيلها وهل من الممكن أن يحصلها المتدرب بنفسه؟

٣- ما مدى أهمية المهارة المطلوبة وما هو أثر عدم توافرها؟

٤- ما مدى تكرار أو استعمال المهارات المطلوبة ..؟

٥- ما هو العائد من تدريب الشخص فى مجال معـــين مـــن المهـــارات والمعلومات؟

٦- ما هى درجة تناسب المعلومات والمهارات مع متطلبات الوظيفة؟

٧- ما هى جوانب الوظيفة التى تتميز بالصعوبة أو عدم قدرة الشـــخص على أدائها بالكفاءة المطلوبة؟

٨- ما هى الفترة الزمنية التى ينتظر أن يحتفظ بها المتدرب بالمعلومـــات والمهارات التى اكتسبها.

---

(1) W. Tracy, Designing Training and Development Systems, N. y. AMA – 1971, PP. 86-92.

نقلاً عن د. على عبد الوهاب – التدريب الإدارى – ص ١١٠.

٩- ما هى مقدرة المتدرب على اكتساب المهارات والمعلومات المطلوبة؟
١٠-ما مدى الحاجة إلى متابعة التدريب وما المستوى المطلوب تحقيقه فى التدريب؟

ب- تحديد المادة التدريبية:

يقصد بالمادة التدريبية مجموعة المعلومات أو المفاهيم أو الحقـائق أو الأمثلة أو النماذج العملية التى تشرح وتوضح موضوعاً معيناً حيث يجب إخراج هذه المادة بشكل يتناسب مع المستوى العلمى والعملى للمتـدربين كمـا يجـب مراعاة المظهر الخارجى والاستعانة بالرسوم والأشكال الإيضاحية كلما أمكـن ذلك كما يجب أن يكون هناك تتابعاً منطقياً فى عرض تلك الموضوعات بحيث يتكامل الأثر المطلوب من الوحدات التدريبية.

أما عن حجم التفصيلات الواجبة فى عـرض موضـوعات البرنـامج التدريبى فإن ذلك يتوقف على:

١- المستوى الوظيفى.
٢- المستوى العلمى.
٣- درجة التخصص الوظيفى.
٤- متطلبات الوظيفة الحالية.
٥- نوعية المشكلات المطروحة خلال البرنامج التدريبى.

هذا مع ملاحظة أنه يجب أن تغطى تلك الموضوعات النقاط التالية:

١- المعلومات والمعارف المتعلقة بالعمل والظروف المحيطة بالمنظمـة وسياساتها الداخلية والخارجية.
٢- المهارات والطرق والأساليب التى يمكن استخدامها والتى تتناسب مع ظروف المنظمة.

٣- أنماط السلوك الواجب اكتسابها وتلك الأنماط التى يجب البعد عنها.

وبصفة عامة فإنه يجب أن تتوافر فى المادة التدريبية لأى برنامج تدريبى الشروط التالية[١]:

١- أن تثر رغبة المتدرب للتعلم والمعرفة.

٢- تقديم مكونات المادة العلمية فى أسلوب التدريب الملائم بطبيعة كل مكون.

٣- تقسيم المادة العلمية إلى أهداف إجرائية من معلومات ومهارات وسلوك.

٤- أن تكون المادة وثيقة الصلة بالبرنامج التدريبى مع الأخذ فى الاعتبار أهداف البرنامج التدريبى والاحتياجات المطلوب سدها ونوع المتدربين ووظائفهم والمشكلات التى تواجههم فى منظماتهم.

ج- اختيار الوسائل التدريبية:

يقصد بالوسيلة ذلك الوسيط الذى يستخدمه المدرب فى عرضه لموضوعه التدريبى[٢] أى أنها تلك المعدات والمستلزمات التى تسهم فى نقل المادة العلمية وتوصيل المفاهيم والمعانى ويطلق عليها اسم المساعدات التدريبية وتتنوع هذه الوسائل ابتداء من استخدام الطباشير والقلم واللوح التقليدى ومروراً بالشفافيات وانتهاء بالمؤتمر التلفزيونى **وفى حقيقة الأمر فإن اختيار الوسيلة المناسبة يتوقف على عدة اعتبارات منها[٣]:**

(1) حسن حلبى – حلقة معاهد الإدارة العامة فى الوطن العربى – معهد الإنماء العربى – طرابلس ١٩٧٦ – ص ص ٤٧ – ٩٠.

(2) Social Security Administration Training Aids Hand book. Washington. D. C. office of Administration Tration no. SS PUB 70-18 April 1970. P. 1.

(3) د. محمد عبد الفتاح ياغى – مرجع سبق ذكر – ص ١٢٨.

- الاعتبارات العملية والمتمثلة فى ثمن الوسيلة وبساطة تصميمها وعـــدد المتدربين ومدى البرنامج.
- الاعتبارات المتعلقة بمحتوى المادة التدريبية حيث أن كثير من الوسائل التدريبية قد لا تنطبق مع محتوى المادة العلمية وتسلسل معلوماتها.
- الاعتبارات المتعلقة بمحتوى المادة التدريبية حيث أن كثر من الوســـائل التدريبية قد لا تنطبق مع محتوى المادة العلمية وتسلسل معلوماتها.
- الاعتبارات المتعلقة بالمدرب مثل مدى مقدرة المدرب على استعمال تلك الوسيلة.
- الاعتبارات الاقتصادية وتتمثل فى ثمن تلك الوسيلة ومدى تمشيها مـــع الميزانية المعتمدة لهذه الأغراض.

د- مدة البرنامج التدريبى:

بصفة عامة يمكن القول بأنه ليس هناك فترة زمنية نموذجية لتنفيـــذ أى برنامج تدريبى إذ تختلف المدة من برنامج لآخر طبقـــاً لاعتبـــارات متعـــددة منها[1]:

١- المنهاج التدريبى وطبيعة ونوعية المشكلات التى يعالجها والمهـــارات التى يراد إكسابها للمتدربين.

٢- الأساليب التدريبية المستخدمة فهناك أساليب يتطلب استخدامها وقتـــاً أطول من أساليب أخرى.

٣- الإمكانات المتاحة كسرعة حاجة المنظمة للمتدربين.

---

(1) J. D. Dumm and C. Steephens Elvis Management of personal: Manpower Management and organizational Behavior. New York: McGraw-Hill Book company 1972, P. 229.

هـ- تحديد مكان التدريب:

يختلف هذا المكان باختلاف هدف ونوع وطبيعة البرنامج التدريبى وتتم المفاضلة بين عقد البرنامج داخل المنظمة أو خارجها غير أنه بصفة عامة يشترط فى مكان التدريب أن يتيح الجو المناسب للمتدربين لفهم واستيعاب المادة العملية وأن يكون ملائماً لخدمة أغراض التدريب من حيث توافر كافة الاحتياجات من المقاعد والإضاءة والتهوية والنظافة والهدوء والسعة وشاشات العرض.

و- اختيار المتدربين:

لكى تكون عملية الاختيار هنا ناجحة فلابد لمصمم البرنامج التدريبى أن يأخذ فى اعتباره نقطتين أساسيتين:

١- الأساليب التى يتم اختيار المتدربين بموجبها وهذه الأساليب قد تكون متمثلة فى الترشيحات الخارجية أو الامتحانات أو المقابلات الشخصية.

٢- **بالنسبة للشروط الواجب توافرها فيمن يتم تشريحه. فيمن إجمالها فيما يلى[١]:**

- أن يكون لدى المتدرب الاستعداد الكافى للتعلم ورفع مستواه حتى إن أدى ذلك إلى التضحية بالجهد والمال.
- أن يكون المتدرب لديه الرغبة فى تعلم مهارة جديدة وأن يكون شاعراً بحاجته الشديدة إليها.

---

(1) د. حسين الدورى - الإعداد والتدريب الإدارى بين النظرية والتطبيق - مطبعة العاصمة - القاهرة ١٩٧٦ - ص ١٧٦.

- أن يتوافر لدى المتدرب الحد الأدنى من الخبرة الشخصية التى تمكنه من المشاركة الفعالة فى البرنامج التدريبى.
- أن يتوافر لدى المتدرب المستوى الفعلى الذى يمكنه من مسايرة واستيعاب موضوعات البرنامج التدريبى.

ز- اختيار المدربين:

إن المدرب هو العنصر الأساسى فى نجاح خطة التدريب حيث هو الوسيلة التى يتم عن طريقها نقل رسالة التدريب من معلومات ومهارات إلى المتدربين كما أنه هو عامل التغيير الذى يهدف إلى تغيير الآخرين عن طريق تغيير اتجاهاتهم ومعلوماتهم وتشكيل سلوكهم وبشكل عام هناك أربعة أنواع من المدربين هم[1]:

١- المدرب المحاضر:

وهو الشخص الذى يقوم بنقل المعلومات للمتدربين عن طريق المحاضرات التى يكون هو المتحدث الأساسى فيها.

٢- المدرب القائد:

وهو الذى يتولى تدريب مجموعة من الأفراد من خلال قيادته لمؤتمر أو ندوة أو مناقشة.

٣- المدرب التطبيقى:

وهو المدرب الذى يكون لديه الخبرة العملية إلى جانب قدر معقول من الخبرة النظرية.

---

(1) مصطفى نجيب شاويش – إدارة الأفراد – – مرجع سبق ذكر – ص ٢٤٤.

٤- المدرب النفسى:

وهو المدرب الذى يكون لديه خبرة ومعرفة بالعلوم السلوكية وكيفية تعديل السلوك.

أما بالنسبة للشروط الواجب توافرها فى المدرب الكفء فتتمثل فيما يلى[1]:

١- أن يكون ملماً بمبادئ العلوم النفسية والسلوكية لعملية التعليم.

٢- أن تتصف أحكامه على الآخرين بالأمانة والنضج والموضوعية.

٣- أن يكون لديه شعور بأهمية الوقت والاستفادة التامة منه.

٤- أن تكون لديه الخبرة العلمية والممارسة الطويلة بجانب المعرفة العملية.

٥- أن يكون ملماً بالمادة العلمية التى سيتحدث فيها.

٦- أن يكون مقتنعاً تماماً بأهمية التدريب والفرد كعامل أساسى من عوامل التنمية الإدارية.

٧- أن يكون تكفيره منطقياً وعقله بارعاً فى استحداث الآراء فى مجال تخصصه وتطبيقها.

٨- أن يكون قداراً على توصيل رسالة التدريب إلى المتدربين والمشاركة فى تبادل المعلومات والخبرات.

الأساليب التدريبية:

على الرغم من تعدد الأساليب التى يمكن استخدامها فى مجال التدريب إلا أنه من المهم ملاحظة أن هذه الأساليب ليست بدائل لبعضها البعض بحيث

---

(1) U. J. Handbook of training the public service Op. ct. pp. 128-129.

يمكن استخدام إحداها أو بعضها مكان البعض الآخر بل أن لكل منها الاستخدام الخاص الذى يمكن أن تحققه فيه أفضل النتائج كما أنه يمكن استخدام أكثر من أسلوب واحد فى آن واحد فى عملية التدريب هذا مع ملاحظة أن عملية اختيار الأسلوب التدريبى ليست سهلة لأنه **ليس هناك طريقة موحدة للقيام بعملية الاختيار بل أنها تعتمد على عوامل ومتغيرات ومعايير متعددة ومختلفة ومتداخلة وأهم هذه المعايير هى[1]:**

١- الهدف الذى يسعى البرنامج التدريبى إلى تحقيقه فالبرامج التدريبية التى تهدف إلى زيادة المهارات ا لفنية تحتاج إلى أساليب تدريبية تختلف عما تحتاجه برامج تنمية أو تطوير الاتجاهات.

٢- الوظيفة محل التدريب فالأساليب التى تستخدم لتدريب موظفى الأعمال الكتابية والسكرتارية تختلف عن تلك الأساليب التى تستخدم فى تدريب القائمين بالأعمال المهنية.

٣- المستوى الوظيفى فالأساليب التى تلائم المشرفين فى مستويات الإدارة الدنيا تختلف عن تلك التى تلائم تدريب المديرين فى الإدارة الوسطى والعليا.

٤- المادة التدريبية فالأساليب التى تستخدم للتدريب على اتخاذ القرارات تختلف عن تلك الأساليب التى تستخدم فى التدريب على العلاقات الإنسانية.

٥- فترة التدريب فالمحاضرات تناسب البرامج قصيرة الأجل بينما يناسب أسلوب المباريات البرامج طويلة الأجل.

---

(1) د. رفعت محمد جاب الله – إدارة الأفراد والسلوك التنظيمى – غير مبين الناشر – القاهرة ١٩٨٨ – ص ١٤٢-١٤٣.

٦- التكاليف وعدد المتدربين فأسلوب المحاضرة مناسب جداً في حالة الرغبة في التوفير وكذا في حالة تزايد أعداد المتدربين.

٧- المدربون من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم العملية.

٨- نوع البرنامج التدريبي فلكل نوع من أنواع البرامج التدريبية ظروف خاصة تجعل استخدام بعض الأساليب التدريبية أفضل من غيرها.

٩- الخلفية السابقة لمتدربين فالمؤتمرات مثلاً تتطلب أن يتمتع المشاركين بخبرات وتجارب واسعة وهي في ذلك عكس المحاضرات.

١٠-مستوى العمق والشمول في عرض الموضوعات فإذا كان الهدف هو مجرد إثارة الاهتمام فيمكن الاعتماد على أسلوب المناقشات أما إذا كان الهدف هو تزويد المتدربين بأكبر قدر من المعلومات فتكون المحاضرات هي الأسلوب الأفضل.

ونعرض فيما يلي بشئ من الإيجاز لبعض الأساليب التدريبية شائعة الاستخدام:

١- أسلوب دورية العمل "تبادل الأعمال"[١]:

ويستخدم هذا الأسلوب في تدريب الموظفين في المستوى الإداري الواحد حيث تنظم حركة تنقلات متنوعة ومؤقتة بين الوظائف بحيث يحل كل فرد مكان الأخر لفترة زمنية محددة وبذلك يكتسب الفرد خبرات جديدة من خلال مزاولة عمل آخر.

---

(1) Harold Koontz, Cyril O'donnel principles of management second ed: McGraw-Hill Book Co.: New York 1959, P. 3/4.

٢- أسلوب الإدارة المتعددة:

وبموجب هذا الأسلوب يتم مشاركة الرؤساء في المستوى الإدارى المباشر والأوسط فى تخطيط وإدارة شؤون مشتركة مع الإدارة العليا وهذا الأسلوب يتناسب فقط مع تدريب وتنمية رجال الإدارة.

٣- أسلوب المحاضرات:

وهنا يتم الاعتماد بشكل مباشر على المحاضر فى إعداد المادة العلمية وعرضها وتفسيرها وهذا الأسلوب يمكن استخدامه فى تدريب جميع العاملين على أساس أنه وسيلة لنقل معلومات نظرية للمتدربين.

٤- المؤتمرات:

ويرتبط نجاح المؤتمرات على مدى مساهمة جميع الأعضاء في المناقشات من واقع خبراتهم وتجاربهم ولا يعتمد نجاح هذا الأسلوب على اتفاق أعضاء المؤتمر على رأى واحد وإنما يتوقف نجاحه على مدى استفادة الأعضاء من خبرات وآراء بعضهم البعض.

٥- الندوات:

وهى تستخدم فى المجالات الإدارية ذات الطبيعة الخلافية حيث يجتمع مجموعة من المتخصصين فى مجال معين لطرق موضوع محدد من جوانب مختلفة أمام مجموعة من الأفراد يسمح لهم بالمشاركة في النقاش ومعالجة الأفكار التى تطرح داخل الندوة.

٦- دراسة الحالات:

وبموجب هذا الأسلوب تقدم مشكلة لمجموعة المتدربين ويطلب منهم دراستها وتحليلها والوصول إلى حلها وذلك بهدف زيادة القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات عن طريق التحليل المنتظم ودراسة المشكلة من جميع جوانبها.

والجدير بالذكر أن استعمال أسلوب دراسة الحالات يتوقف على عوامل عديدة نذكر منها(١):

١- وجود الاعتمادات اللازمة لتحقيق ذلك.

٢- وجود هذه الحالات وتوافر الوسائل وتأمين المراجع المكتوبة التى يتم توزيعها على المتدربين.

٣- وجود الوقت الكافى للتدريب والمناقشة التامة للحالة.

٤- المساهمة الإيجابية للمتدربين فى تحصيل المعرفة أو المهارة المطلوبة.

٥- قدرة ومهارة المدرب فى إعداد الحالات.

٧- تمثيل الأدوار(٢):

ويتضمن ذلك الأسلوب خلق مواقف عملية من خلال قيام المتدرب بتمثيل شخصية معينة فى موقف تمثيلى محدد كأن يطلب منه القيام بدور رجل بيع ويطلب من فرد آخر تمثيل دور مواطن يرغب فى الشراء حيث تعطى له

---

(1) لمزيد من التوسع يمكن الرجوع إلى:
Paul Pigors, Case Method "in Robert craig", Op. cit, PP. 35-1/35-11.

(2) د. على عبد المجيد – التدريب بطريقة الحالات العملية – منشورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية – القاهرة ١٩٧٠ – ص ٢.

معلومات معينة على ضوئها سيتصرف مع رجل البيع ثم يتم مناقشة التمثيلية وسلوك رجل البيع بين المدرب والمتدربين لتوضيح الثغرات وعادة ما يستخدم ذلك الأسلوب فى مجالات التدريب على العلاقات الإنسانية ويتوقف نجاح ذلك الأسلوب على الأمور التالية[1]:

١- أن تكون الحالة التمثلية مرتبطة بالموضوع.
٢- أن تكون مكتوبة بلغة واضحة ومفهومة للمتدربين.
٣- أن تكون مختصرة لأن الوقت المخصص لقراءة دور اللاعب ينبغى أن لا يزيد عن خمس دقائق.

٨- المباريات[2]:

وبموجب هذا الأسلوب يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعتين كل مجموعة مكونة ما بين (٥-٧) متدربين وتمثل كل مجموعة إدارة شركة ما ثم يتم إعطاء أعضاء المجموعة بيانات ومعلومات محددة مسبقاً عن ظروف العمل فى الشركة التى يمثلونها لتقوم كل مجموعة بتوزيع الاختصاصات بين أفرادها وتقرر لنفسها أهدافاً وسياسات تسترشد بها فى اتخاذ القرارات المناسبة وتقسم المباراة إلى عدة جولات حيث يطلب من كل مجموعة اتخاذ القرارات المناسبة فى ضوء البيانات التى أعطيت لها وتعديل بعض القرارات فى حالة إعطاءها بيانات إيضاحية وتحسب نتيجة كل قرار بمعرفة هيئة التدريب وتبلغ كل مجموعة بنتائج القرارات التى اتخذتها ثم يطلب منها إعادة دراسة الموقف فى ضوء هذه النتائج واتخاذ قرارات جديدة وهكذا تستمر المباراة لعدة جولات وفى النهاية تعلن نتيجة المباراة حسب مجموعة النقاط التى حلت عليها كل مجموعة.

---

(1) Wallace Wholking guide to writing role playing cases training and development journal, January 1971, PP. 8-19.

(2) د. شوقى حسين عبد الله – سياسات الأفراد – دراسة فى التنظيم – الطبعة الثانية – دار النهضة العربية – القاهرة ١٩٦٨ – ص ١٩٧.

٩- تدريب الحساسية[١]:

يقوم هذا الأسلوب على مناقشة السلوك حيث لا يوجد أى مادة تدريبية وإنما يتم تنظيم لقاءات دورية بين المتدربين فى أماكن خاصة ولفترة زمنية محددة يتم خلالها مناقشة وتقييم سلوك وآراء بعضهم البعض بصراحة تامة ويتم التقويم نتيجة احتكاك المتدربين ببعضهم البعض خلال الفترة الزمنية المحددة ويستخدم هذا الأسلوب فى مجال التدريب على العلاقات الإنسانية مع ملاحظة أن هذا الأسلوب لا يحتاج إلى مدرب بل هناك موجه مهمته متابعة المناقشات ومنع حدوث أى احتكاك بين المتدربين نتيجة المصارحة والصدق والانفتاح على بعضهم البعض.

١٠- أسلوب سلة القرارات:

وبموجب هذا الأسلوب يتم توزيع المتدربين على مكاتب منعزلة عن بعضها حيث يجد كل منهم سلة تحتوى على الوثائق والخطابات والرسائل والمذكرات والتقارير ويقوم المتدرب بمعالجة هذه المواد واتخاذ الإجراءات الضرورية لإيجاد حلول ملائمة للمشكلات المطروحة عليه حسب ظروف كالحالة وضمن الوقت المحدد لذلك ثم ترسل هذه القرارات كتغذية مرتجعة فى شكل مواد كاملة للإدارة.

متابعة تقويم البرامج التدريبية:

المتابعة هى عملية تهدف إلى مراقبة تنفيذ الخطة للتأكد من أنها تسير وفق المنهج المرسوم لها والبرنامج الزمنى المحدد لإنجاز مراحلها والميزانية

---

(1) Walter S. Wikstorm, Sensevity training, the nature ad scope of management, Op. cit., P. 166.

المقدرة لها من أجل تحقيق أهدافها[1] أما المهام الرئيسية لعملية المتابعة فهى تجميع المعلومات والبيانات الإحصائية الدقيقة عن جميع ما يؤثر فى العملية التدريبية وما يتأثر بها ويلى ذلك كيفية استخدام تلك المعلومات من أجل تحسين النشاط التدريبى وبهذا فإن عملية المتابعة تعتبر قاعدة لعملية تقويم ما تتجزه الخطة.

أما فيما يتعلق بموضوع التقويم فإنه يمكن ملاحظة عدد كبير من التعاريف حول مفهومه والتى أهمها تعريف "وار"[2] حيث نظر إلى التقويم على أنه **"جمع وتقويم المعلومات لتحديد أفضل الطرق التى تتبع لاستغلال إمكانية التدريب المتاحة من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية المقررة"** أما "كيركبا تريك" وآخرون فقد نظروا إلى التقويم على أنه **"عملية هادفة لقياس فاعلية وكفاءة الخطة التدريبية ومقدار تحقيقها للأهداف المقررة وإبراز نواحى الضعف والقوة فيها"**[3].

ويتضح من هذه التعاريف وغيرها بأن المتابعة والتقويم هما عمليتان متكاملتان تهدفان إلى الارتقاء بالتدريب وتطويره ومعالجة الثغرات التى قد تكتشف أثناء عملية التنفيذ والتغلب على ما يصادفه من عقبات ومشكلات.

أى أن عملية التقييم تهدف أساساً إلى تحقيق الأهداف التالية[4]:

---

(1) كامل شريف خورشيد – متابعة وتقييم التدريب – بحث مقدم إلى مؤتمر التدريب وتنمية الموارد البشرية الثالث والذى عقد بالإسكندرية فى يناير عام ١٩٧٢.

(2) Peter B. Wars, Evaluating management training Personnel (Feb. 1969), 2. (2).

(3) Donald I. Kirkpatric et. al. Evaluation of training and development Handbook. N.Y. American Society for training development 1967. p. 87.

(4) د. عمر وصفى عقيلى – مرجع سبق ذكره ص ٣٢٣/٣٢٤.

١- معرفة الثغرات التى حدثت خلال تنفيذ البرنامج سواء فى مرحلة الإعداد أو التخطيط أو التنفيذ والوقوف على أسبابها للعمل على تجنبها مستقبلاً.

٢- تحديد ومعرفة مدى نجاح المدربين فى قيامهم بعملية التدريب.

٣- إعطاء صورة واضحة عن مدى استفادة المتدربين من التدريب.

وتمر عملية التقييم هذه بثلاث مراحل:

أ- تقييم التدريب فى مرحلة التخطيط:

وهنا تتم لقاءات بين القائم على تخطيط التدريب وبين الرؤساء والمشرفين على الإدارات والأقسام التى أوضحت احتياجاتها لتدريب بعض الأفراد بها وكذا إجراء اللقاءات مع المدربين للاتفاق معهم على تفاصيل مشاركتهم العلمية بحيث تأتى متوافقة مع احتياجات المتدربين من ناحية ومتجانسة فيما بينها من ناحية أخرى كما يجب عقد لقاءات غير رسمية مع المتدربين تستهدف مناقشة مشكلات العمل ومعوقات الأداء.

ب- تقييم التدريب أثناء العمل:

وهنا تتخذ عملية التقييم أشكالاً متعددة منها:

١- التقرير اليومى عن حضور غياب المتدربين.

٢- التقرير اليومى عن متابعة المتدربين وتوافر المساعدات التدريبية.

٣- التقرير اليومى الذى يعده كل مدرب على مدى تجاوب المتدربين مع المادة العلمية ومناقشاتهم وأسئلتهم.

٤- استمارة تقييم البرنامج الذى يعدها المتدربين والتى توضح آرائهم ومقترحاتهم للتطوير أو التغير. ومرفق خلفه مجموعة من تلك الاستمارات.

تقرير يومى عن انتظام المتدربين

إدارة التدريب: ....

شركة: ....

اسم البرنامج: .... الفترة من: .... إلى ....

الموظف المختص: ....

أسماء المتغيبين عن حضور حلقات يوم .... / ... / ...٢٠٠

رقم	الاسم	القسم/ الإدارة	أيام الغياب الإجمالية	ملاحظات
١				
٢				
٣				
٤				
٥				
٦				
٧				
٨				
٩				
١٠				

(ملحوظة: يستوفى هذا النموذج فى نهاية البرنامج التدريبى) توقيع مشرف البرنامج

تقرير المتابعة اليومى عن برنامج

تاريخ التقرير / / ٢٠

م	عناصر البرنامج	البيان	ملاحظات
١	عدد المتدربين		
٢	عدد المتخلفين اليوم		
٣	إجمالى الحاضرين		
٤	أسماء القائمين بالتدريب		
٥	مدى توافر المواد التدريبية مطبوعة وجاهزة؟		
٦	مدى كفاية الوقت المخصص لموضوعات اليوم؟		
٧	هل هناك آراء أو طلبات للمتدربين؟		
٨	مدى التجاوب مع المدرب		

<u>ملحوظات أخرى:</u>

١- ....

٢- ....

٣- ....

٤- ....

(ملحوظة: يستوفى هذا النموذج فى نهاية اليوم التدريبى)   توقع مشرف البرنامج

تقرير المدرب اليومى

عن برنامج ....

إدارة: ....

شركة: ....

اسم المدرب: .... وظيفة المدرب: ....

موضوع الحلقة التدريبية: .... تاريخ الحلقة التدريبية: ....

١- الوقت المخصص للموضوع: • كاف • غير كاف

٢- تمت تغطية الموضوع: • تغطية كاملة • تغطية جزئية.

٣- أساليب التدريب المستخدمة:
- • محاضرة
- • مناقشة نموذج تطبيقى
- • مناقشة حرة
- • تمثيل أدوار
- • مباراة

٤- انفعال المتدربين بالموضوع: • انفعال كامل • انفعال جزئى • لا انفعال

٥- إقبال المتدربين على المناقشة: • إقبال كبير • إقبال متوسط • لا مناقشة

٦- الأسئلة التى أثارها المتدربون
- • لاستيضاح نواحى نظرية فى الموضوع.
- • لطلب أمثلة عملية
- • لتبين القابلية للتطبيق
- • للاعتراض على الفكرة

٧- التزام المتدربين بحدود الموضوع: • التزام • التزام جزئى • لا التزام

٨- اقتراحات المتدربين:
- • مناقشة الموضوع
- • مناقشة موضوعات مكملة (ما هى؟)
- • إلغاء المووضع من البرنامج

٩- توصيات المدرب:
- • ....
- • ....

(ملحوظة: يستوفى المدرب هذا النموذج فى نهاية المحاضرة أو الحلقة التدريبية)

ج- تقييم التدريب بعد التنفيذ:

وهنا يجب التأكد من حدث تغيرات جوهرية فى نوعين رئيسيين:

١- التغيرات فى مستوى المهارة والمعرفة أى القدرة علـــى أداء العمـــل بدرجة أفضل مما كان عليه حال الفرد قبل التدريب ،.

ب- التغيرات السلوكية تشمل علاقة الفرد بالآخرين المحيطين به فى عمله مع زملائه ورؤسائه والعملاء.

أما عن الأساليب التى تستخدم فى تقييم النجاح فـــى إعـــداد وتنفيـــذ البرنامج التدريبى فهى:

أ- الاستبانة:

وهى توزع على المتدربين بعد الانتهاء من البرنامج التدريبى وتتضمن معايير موضوعية على شكل أسئلة أو استفسارات يجيبون عنها معبـــرين عـــن رأيهم فى المدربين والمادة العلمية ومكان التدريب ... حيث يمكن التعرف مـــن خلال تلك الإجابات على الثغرات ونقاط الضعف فى البرنامج وفيما يلى نموذجاً لتلك الاستبانة:

استقصاء المتدرب

عن برنامج ....

إدارة: ....

اسم المدرب: .... وظيفة المدرب: ....

موضوع الحلقة التدريبية: .... تاريخ الحلقة التدريبية: ....

البند			
١- مدى تناسب الموضوع مع طبيعة عملك:	• مناسب تماماً	• مناسب إلى حد	• غير مناسب
٢- مدى كفاية الوقت المخصص للموضوع:	• كاف تماماً • وضح الوقت المناسب	• أقل من اللازم	• أطول من اللازم
٣- مناسبة أسلوب التدريب في الموضوع:	• مناسب تماماً • وضح الأسلوب الأنسب	• غير مناسب	• مناسب إلى حد ما
٤- مدى التزام المتدرب بحدود الموضوع:	• التزام تام	• التزام جزئى	• غير ملتزم
٥- مدى كفاية المادة العلمية:	• كافية تماماً • وضح المواد العلمية المطلوبة	• كافية جزئياً	• غير كافية
٦- تقييم المواد العملية:	• نظرية جافة • نظرية ولكن مفيدة لفهم الواقع. • تطبيقية تشرح الواقع كما هو. • أساس نظرى جيد مع تمثيل من الواقع.		
٧- درجة تجاوب الزملاء:	• تجاوب تام	• تجاوب جزئى	• لا تجاوب
٨- وقت استلام المادة العلمية:	• قبل المحاضرة بوقت كافى للاطلاع عليها • قبل المحاضرة بوقت غير كافى للاطلاع عليها • أثناء المحاضرة. • لم تسلم بعد.		
٩- مكان البرنامج:	• ملائم تماماً	• ملائم نسبياً	• غير ملائم
١٠- توقيت البرنامج	• ملائم تماماً • ما هو المكان والوقت الملائم	• ملائم نسبياً	• غير ملائم
١١- هل هناك مقترحات لتحسين البرنامج:			

ب- الملاحظة الشخصية:

وهنا يتم مراقبة وملاحظة ردود فعل المتدربين تجاه البرنامج وذلك من خلال الإنصات لما يدور بين المتدربين من أحاديث أو من خلال الشكاوى الموجهة من قبلهم للمشرف على البرنامج.

ج- عقد حفل ختامى فى نهاية البرنامج:

يكون هدفه الأساسى تقييم البرنامج حيث يتم سؤال المدربين عن رأيهم صراحة فى كل ما يتعلق بالبرنامج التدريبى.

والآن إذا ما أردنا تقييم مدى استفادة المتدربين من التدريب الذى خضعوا لـه فهناك العديد من الأساليب التى تستخدم لهذا الغرض منها:

أ- دراسة التطورات والتحسينات التى طرأت على العمل فى الإدارات التى يعمل بها المتدربون.

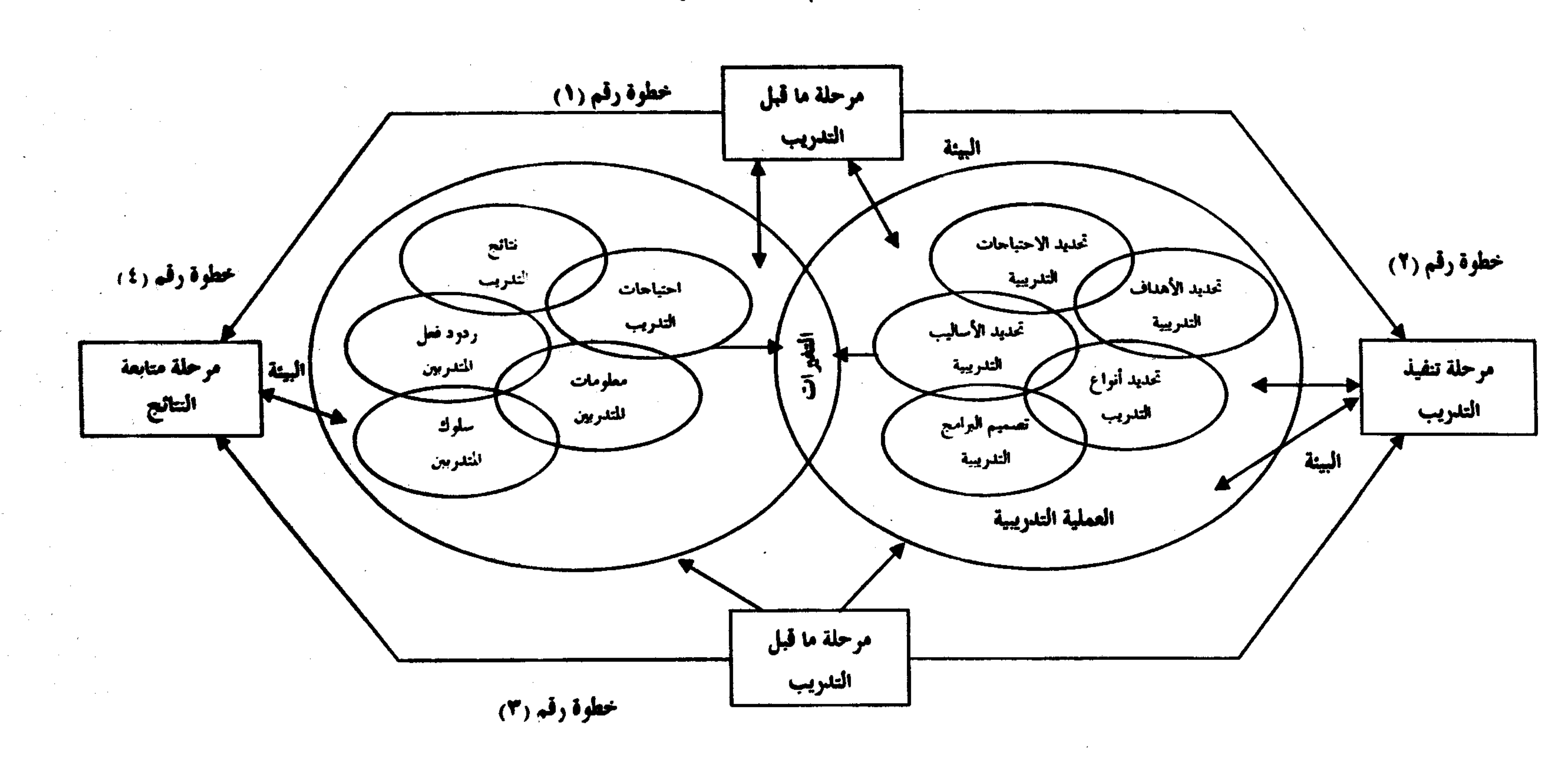
ب- قياس التغيرات فى الأداء وذلك بمقارنة النتائج الحالية بنتائج قياس الكفاءة السابقة.

ج- الاختبارات التى يمكن بواسطتها الكشف عن مدى استيعاب واستفادة المتدربين من البرنامج التدريبى.

د- الترقية وذلك عن طريق معرفة عدد المتدربين الذين حصلوا على ترقية نتيجة كفاءتهم فى العمل وذلك بعد التدريب.

وفى نهاية الحديث عن التقويم نعرض فيما يلى نموذجاً لدورة متابعة وتقويم التدريب الإدارى.

دورة متابعة وتقويم التدريب الإدارى(*)



(*) هذا الشكل مقتبس من د. محمد عبد الفتاح باغى – التدريب الإدارى مرجع سبق ذكره ص ٢١٨.

الفصل السابع

قياس وتقويم أداء العاملين(*)

أن الفرد حينما نوفر له التوصيف الصحيح للمناصب التي يشغلها ثم جهود الترغيب ومقومات العمل المادية والمعنوية من أجور ومزايا في جانب، وقيادة واعية في جانب آخر فإنه يتهيأ لأداء عمله بطريقة يفترض بها الإيجابية ومن ثم يصبح من الضروري متابعة هذا وتقييمه بصفة مستمرة ومنتظمة، الأمر الذي يسهم في تمكين الإدارة المسئولة من الحكم الموضوعي على مدى كفاءة الفرد في عمله.

والآن ما هو المقصود بتقويم الأداء...؟

على الرغم من كثرة التعاريف الخاصة بتقويم أداء العاملين إلا أنها تلتقي في نقطة واحدة هي قياس إنتاجية الفرد خلال فترة معينة وبيان مدى مساهمته في تحقيق أهداف الوحدة الإدارية التي يعمل بها فتقويم الأداء إذن هو محاولة لتحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية أو بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والعمل على تعزيز الأولى ومواجهة الثانية وذلك كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة الآن وفي المستقبل(١).

(*) استخدام كتاب الفكر العربية ثلاثة مصطلحات مرادفة خاصة بذلك الموضوع وهي:

١- قياس الأداء المتحقق مقارنة بمعايير موضوعية ويطلق على هذه العملية "قياس".

٢- تحديد مستوى الأداء المتحقق أي إعطاء الأداء قيمة معينة ويطلق على هذه العملية تقييم.

٣- تحديد مستوى الأداء ويطلق على هذه العملية تقويم ولما كان العملية المتكاملة لتقويم الأداء تشمل قياسه وتقويمه لذا أطلقنا على هذا الفصل مصطلح قياس وتقويم الأداء.

(١) عبد المعطي عساف، الاتجاهات الحديثة لتقويم أداء العاملين في الإدارة الحكومية_ مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، المجلد السادس عشر العدد الأول، ١٩٨٨، ص ١٧٤.

ويميل كاتب آخر إلى اختصار مضمون عملية التقويم بوصفها نشاط مهم من أنشطة القوى العاملة يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمة يؤدي عمله بشكل فعال(١).

كما قد يذهب البعض في النظر إلى عملية التقويم على أنها عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المنظمة مسبقاً(٢).

ومن زاوية الرسمية نظر البعض إلى عملية التقويم على أنها نظام رسمي لقياس وتقييم خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع(٣).

وعلى ذلك فإن عملية التقويم التي نطرحها هنا تتميز بأربع خصائص هي(٤):

١- أن تقويم الأداء عملية إدارية مخططة مسبقاً.
٢- أنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى إلى كشف العيوب فقط وإنما تهتم أيضاً بنقاط القوة التيى جسدها الفرد أثناء سعيه إلى تحقيق الهدف.
٣- أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط بل السلوكيات التي يمارسها الفرد أثناء إنجازه لتلك الواجبات.
٤- إن تقويم الأداء عملية مستمرة وإن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة.

---

(1) Ivancevich J. M.: Human resources, Management Irwin Inc., 1995, P. 256.

(2) مؤيد سعيد وآخرون، إدارة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص ١٤٥.

(3) Schules R. S. Managing human resource, 5th ed., West Publishing Company, 1995, P. 306.

(4) د. خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص ١٧٠.

أهداف تقويم الأداء:

إن عملية تقويم الأداء تستهدف ثلاثة غايات تقع على ثلاثة مستويات هي كالتالي[1]:

١- على مستوى المنظمة:

أ- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي.

ب- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم.

ج- مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من لاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المتميزة.

٢- على مستوى المديرين:

أ- تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.

ب- دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكاناتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

٣- على مستوى الفرد العامل:

أ- دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.

ب- شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تأخذ بعين الاعتبار.

أهمية التقويم:

ترجع أهمية التقويم إلى وجود العديد من العوامل التي تتسبب في وجود تباعد بين خصائص الفرد – والذي أحسن اختياره – وبين متطلبات وشروط التأهيل للأداء الناجح للوظيفة من ناحية أخرى ومن أهم هذه العوامل:

---

(1) المرجع السابق، ص ١٧٩.

١- التغيرات التي تطرأ على محتويات الوظيفة والمتمثلة في:

أ- إضافة واجبات جديدة.

ب- توسيع اختصاص الوظيفة الجغرافي.

ج- تفويض صلاحيات من مستوى تنظيمي أعلى.

د- اختلاف موقع الوظيفة في الهيكل التنظيمي.

٢- التغيرات المختلفة التي قد تدخل على أساليب وطرق العمل المتصلة بالوظيفة، لاستخدام الحاسبات الآلية، أو استخدام نظم ولوائح جديدة.

٣- التغيرات التي قد تطرأ على الظروف المحيطة بأداء العمل مثل التغيرات في تركيب قوة العمل، و نوعيات العملاء.

٤- التغيرات التي تطرأ على الفرد ذاته لارتفاع أو انخفاض مستوى مهاراته.

٥- يفيد تقويم الأداء في الكشف عن أوجه القصور التي تتواجد في مجالات الاختيار والتدريب والإشراف.

٦- يحرص العاملون على معرفة مدى نجاحهم، في تأدية الأعمال الموكلة إليهم ووجهة نظر رؤسائهم عنهم، كذلك يهم كل رئيس أن يتعرف بشكل مستمر على مقدار التقدم الذي طرأ على أداء كل من المرؤوسين، وبالإمكان الوصول إلى كل هذه عن طريق وضع نظام فعال وكفء لتقويم الأداء.

معايير تقويم أداء العاملين:

اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من لجأ إلى تخصيص مجموعة معايير لكل مستوى إداري ومنهم من قدم مجموعة معايير توصف بإمكانية تطبيقها على جميع الوظائف[1].

---

(1) د. عبد الباري درة وآخرون، إدارة القوى البشرية منحنى نظمي، مرجع سبق ذكره، ص ٢٧٩.

وبصورة عامة فإن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسين هما[1]:

١- موضوعي يعبر عن المقومات الأساسية التي تستلزمها طبيعة العمل وتتمثل تلك المقومات في الآتي:

أ- المعرفة بالعمل ومطالبه ويقصد بها درجة إلمام العامل بتفاصيل وإجراءات العمل وكيفية أدائه.

ب- كمية الإنتاج وتشمل مدى تغطية العامل لمسؤوليات ع مله من حيث كمية الإنتاج مع الأخذ في الاعتبار ظروف العمل المتاحة.

ج- جودة الإنتاج وهنا يتم تقييم مدى إتقان العامل لعمله ومدى سلامة إنتاجه مع مراعاة قواعد الأمن الصناعي وظروف العمل والإمكانات المتاحة.

٢- سلوكي ويكشف عن صفات الفرد الشخصية ويتمثل[2]:

أ- التعاون حيث يقيم ذلك العنصر درجة التعاون بين العامل والمتصلين به من زملائه بالمنظمة أو المسئولين على مستوى الدولة أو الجمهور الخارجي.

ب- درجة الاعتماد عليه ويقيم ذلك العنصر مدى تقدير العامل لمسؤولياته ومدى حاجته إلى المتابعة.

ج- الحرص على الآلات والأدوات والمواد ويقيم ذلك العنصر مدى حرص العامل على سلامة الآلات والمعدات واستخدامها بكفاية مع تجنب الإسراف في المواد.

---

(1) Werther. W.B.K and Davis. J. R.: Human resources and personal management. McGraw-Hill, 1981, PP. 180-192.

(2) لمزيد من التوسع يمكن الرجوع إلى: د. منصور فهمي، إدارة القوة البشرية في الصناعة، مرجع سبق ذكره، ص ٢٦٠-٢٦٧.

د- المواظبة ويقيم ذلك العنصر مدى محافظة العامل على مواعيد الحضور والانصراف.

هـ- **استعمال وقت العمل** ويقيم ذلك العنصر مدى محافظة العامل على وقت عمله ومدى تخصيص هذا الوقت للأداء.

و- **السلوك الشخصي** ويقيم ذلك العنصر الصفات الأخلاقية داخل العمل فقط إلا إذا أثر السلوك الخارجي على سمعة المنظمة فيؤخذ حينئذ في الاعتبار عند التقويم.

وخلاصة الأمر فإن عملية التقويم يشترط أن تتوافر فيها أمران:

١- صلاحية التقويم.

٢- صدق التقويم وسلامته.

ولكي يتوافر عنصر الصلاحية والصدق في تقويم أداء الفرد يجب أن تتوافر **أربعة عومل هي**[١]:

١- وصف مكتوب لكل وظيفة.

٢- مستويات أداء محددة يمكن الرجوع إليها.

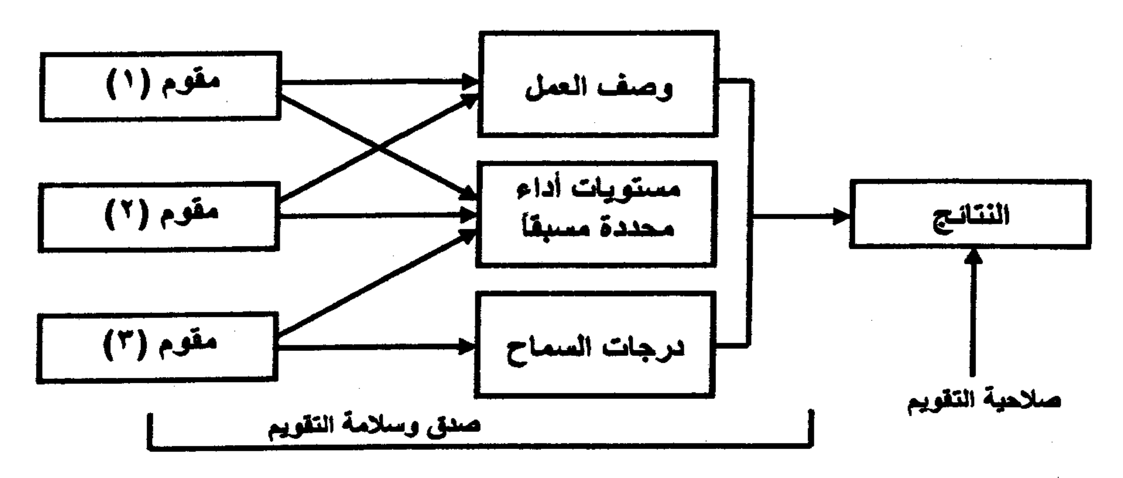
٣- مقارنة الأداء الفعلي في ضوء النقطتين السابقتين.

٤- تحديد درجات السماح أي أنه إذا لم يصل الفرد إلى مستويات الأداء المحددة فلابد من ذكر أسابب ذلك. **ويوضح الشكل التالي هذه العوامل**[*]:

---

(١) د. منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص ٣٣٣.

(*) هذا الشكل مقتبس من د. مؤيد سعيد السالم، إدارة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص ١٣٣



صلاحية وسلامة تقويم أداء العاملين

خصائص المعيار الجيد:

يشترط في المعيار مهما كانت نوعيته أن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه ويكون المعيار هكذا إذا تميز **بالخصائص التالي**[1]:

١- **صدق المقياس** وحتى يتحقق ذلك لابد من مراعاة ما يلي:

أ- ضرورة احتواء المقياس على عوامل الأداء الأساسية.

ب- ضرورة خلو المقياس من أي مؤثرات خارجية عن إرادة الفرد.

٢- **ثبات المقياس** بمعنى أن تكون أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أدائه ثابتاً.

٣- **التمييز** ونعني بها درجة حساسية المقياس لأي اختلافات في مستويات أداء الفرد.

٤- **سهولة استخدام المقياس** بمعنى أن يكون المقياس سهل الاستخدام من قبل الرؤساء في العمل.

(1) Cenzo, D. A> and S. Robbins, "Human resources management, John Wiely Sons Inc., 1990, PP. 319-327.

التقويم الرسمي وغير الرسمي(*):

إذا كانت العديد من المنظمات تضع جدولاً لتقويم الأداء سنوياً أو نصف سنوياً، فمن الممكن أن تقوم تقييمات غير رسمية في أي وقت، فحينما يقوم العامل بعمل جيد يجب أن يخبر بذلك، وعندما يقوم بعمل غير جيد نخبره بذلك أيضاً، وبذلك يمكننا تجنب القلق الذي ينتاب العامل عندما يحين موعد التقويم السنوي أو النصف سنوي.

الجهة المسئولة عن تقويم الأداء:

تعتبر إدارة القوى العاملة هي الجهة المسئولة عن وضع وتصميم برامج تقويم الأداء وعادة ما يتم اشتراك الوحدات الإدارية الأخرى بالمنظمة معها، وأن كان يفضل اشتراك أكبر عدد ممكن من هذه الإدارات في وضع أهداف البرنامج والنقاط الأساسية التي يتناولها كما ينبغي أخطار جميع العاملين بالمنظمة بطبيعة برنامج التقويم من أجل فهم وإدراك أهمية هذا البرنامج. وتسفر هذه العملية عن وضع نموذج يحتوي على العديد من العناصر التي ترتبط بأداء العامل، ويقوم الرئيس المباشر بملء هذا النموذج، ومراجعته مع الرئيس الأعلى وأحياناً تتم عملية التقويم عن طريق لجنة خاصة تتكون من الرئيس المباشر، ورئيسه الأعلى، أو عضوين آخرين يمكنهم الحكم على الفرد موضوع التقييم، كذلك فإن بعض المنظمات تتيح أسلوب ملء هذه النماذج بمعرفة الرئيس المباشر، بالتعاون مع مدير إدارة القوى العاملة.. وفيما يلي أحد هذه النماذج...

(*) ونحن نقصد هنا بالتقييمات الغير رسمية تلك التقسيمات التي تتم في غير المواعيد المحددة للتقويم الرسمي.

تقرير كفاية الأداء لشاغلي وظائف الدرجة الأولى

(مديري إدارات)

عن الفترة من / / ٢٠ حتى / / ٢٠

بيانات من واقع ملف الخدمة تملأ بمعرفة الإدارة العامة لشئون العاملين

الاسم: .... الإدارة التي يعمل بها: ....

تاريخ الميلاد: .... الجزاءات: ....

الدرجة: .... تاريخ شغل الدرجة: / /

بيانات أخرى: ....

المؤهل العلمي: ....

الوظيفة: ....

الدورات التدريبية: ....

السنة التقريرية: ....

مرتبة التقريرين السابقين

( ) ( )

التقرير المبدئي: .... التقرير النهائي: ....

الرئيس المباشر: .... الرئيس المباشر: ....

الاسم: .... الاسم: ....

التوقيع: .... التوقيع: ....

الرئيس الأعلى: .... الرئيس الأعلى: ....

الاسم: .... الاسم: ....

التوقيع: .... التوقيع: ....

القسم الثاني – بيانات تملأ بمعرفة العامل عن نفسه
الأعمال البارزة التي: .... قام بها خلال فترة: .... التقرير: ....
نواحي التقدير: .... المادية والأدبية للأعمال الممتازة خلال .... فترة التقرير (مكافآت – خطابات – .... شكر – علاوات تشجيعية ... إلخ) ....
تعليق الرئيس المباشر: ....

القسم الثالث: قياس كفاءة الأداء

عناصر التقويم	الدرجة القصوى	التقدير المبدئي		التقدير النهائي	عناصر التميز أو الضعف مستمدة من ملف الخدمة أو السجلات والأوراق أو أي ملاحظات أخرى
		الرئيس المباشر	الرئيس الأعلى	السلطة المختصة	
أولاً: أداء العمل ومستواه وفقاً للخطة المعتمدة					
• كمية العمل	١٥				
• رجة إتقان العمل	١٥				
• توقيتات العمل	١٠				
ثانيا: القدرة الإدارية والفنية					
• القدرة على التخطيط والتنظيم	١٠				
• القدرة على التوجيه	١٠				
• القدرة على المتابعة	١٠				
• القدرة على تحمل المسئولية	١٠				

• القدرة على المبادأة والابتكار	١٠				
ثالثاً: المهارات السلوكية					
• علاقات العمل	١٠				
الانضباط	١٠				
المجموع	١٠٠				

مرتبة تقدير الكفاية يعتمد مدير عام رئيس لجنة شئون العاملين

(   ) الإدارة العامة لشؤون العاملين

رأي شئون العاملين (   ) (   )

تقرير كفاية الأداء خلال فترة الاختبار[١]:

وهو يحرر عن العامل الجديد خلال فترة اختباره لبيان مدى صلاحيته للعمل من واقع ممارساته الفعلية خلال فترة الاختبار... ويقدم التقرير إلى الرئيس المختص لاعتماده فإذا ما كان بدرجة متوسط فأعلى فإن التقرير بعد اعتماده يحفظ بملفه ويستمر العامل في عمله ويعتبر في هذه الحالة مثبتاً من بدء تعيينه أما إذا كان تقرير الصلاحية بتقدير أقل من المتوسط أو ضعيف فإنه بعد اعتماده يرفع للإدارة العليا قبل انتهاء فترة الاختبار بوقت كاف مشفوعاً برأي الإدارة التابع لها للبت في أمر إنهاء خدمته أو تحويله إلى وظيفة أخرى وفيما يلي نموذج لهذا التقرير.

(١) د. منصور فهمي، إدارة القوى البشرية في الصناعة، مرجع سبق ذكر، ص ٢٦٩.

تقرير الصلاحية خلال فترة الاختبار

اسم العامل	الوظيفة	الفئة الوظيفية تاريخ التعيين وبدء الاختبار	المرتب		المؤهل نهاية الاختبار
عوامل التقدير	العناصر الفرعية		الدرجة العظمى	التقدير بمعرفة الرئيس المباشر	ملاحظات
العمل والإنتاج	١- الإلمام بالعمل و مدى الاستفادة من التدريب ٢- السرعة وجودة الإنتاج		٣٠ ٣٠	- -	العقوبات التي وقعت عليه خلال فترة الاختبار
المواظبة	١- مدى استعمال العامل لحقوقه في الأجازات ٢- مدى احترام العامل لمواعيد العمل الرسمية		٥ ٥	- -	ملاحظات مدير الإدارة المختص
الصفات الشخصية	المعاملة والتعاون والسلوك		٢٠	-	
القدرات	الاستعداد الذهني وحسن التصرف والتيقظ		١٠	-	
ممتاز	٩٠ درجة فأكثر	المجموع الكلي	١٠٠	-	رأي المدير العام
جيد	من ٧٠ إلى ٨٩ درجة	مرتبة الكفاية	٠٠٠	-	
متوسط	من ٥٠ إلى ٨٩ درجة			-	
دون المتوسط	من ٤٠ إلى ٤٩ درجة				
ضعيف	أقل من ٤٠ درجة				

خطوات برنامج التقويم[١]:

يمر برنامج التقويم بالخطوات الست التالية:

١- تحديد المعايير التى تستند إليها عملية التقويم ومن المفضل أن تكون هذه المعايير كمية ومن النوع الذى يسهل قياسه تجنباً للتحيز الشخصى.

٢- مناقشة هذه المعايير مع العاملين بالمنظمة، والاتفاق معهم على مضمونها وأوجه النشاط التى تتناولها.

٣- مراقبة وملاحظة أداء العامل الفعلى للعمل المنوط به.

٤- تقويم أداء العامل وفقاً للمقاييس السابقة.

٥- مقارنة الأداء الفعلى بما هو مستهدف، ومعرفة أوجه القصور.

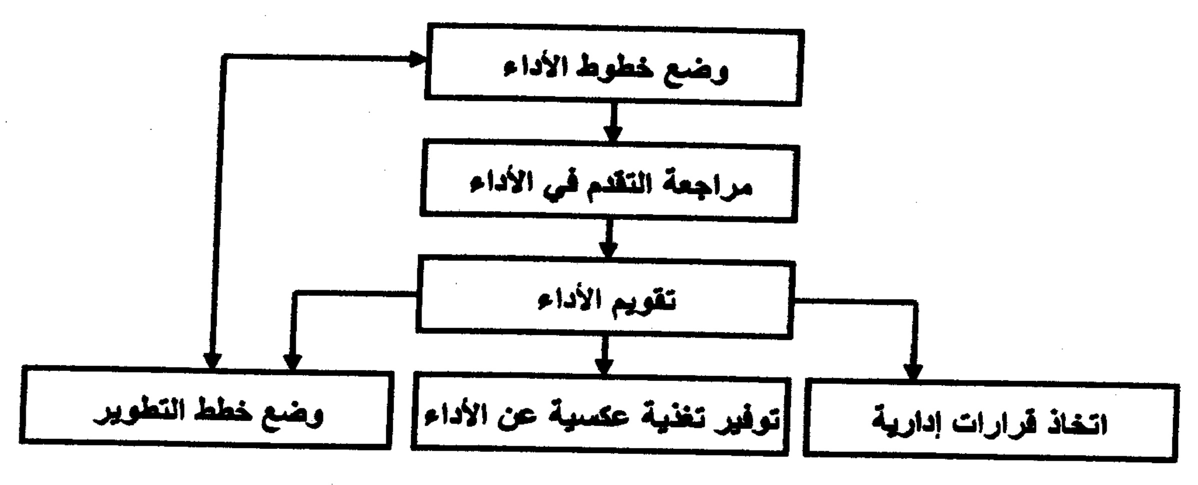
٦- اتخاذ القرارات اللازمة لمعالجة أوجه القصور إن وجدت.

وقد عبر ماريون هاينز بصيغة أخرى عن هذه الخطوات الست فى شكل النموذج التالى[٢]:

---

(1) الموسوعة الإسلامية، الجزء الرابع، ص ٤٧٤.

(2) ماريون أي هاينز، إدارة الأداء دليل شامل للإشراف الفعال، ترجمة د. مرسى وآخرون، معهد الإدارة العامة، الرياض، ١٩٨٨، ص ٦٧.



خطوات تقويم أداء العاملين

طرق تقويم الأداء:

هناك طرق متعددة للتقويم يمكن تصنيفها إلى طرق تقليدية، وطرق حديثة كالآتى:

أولاً: الطرق التقليدية:

١ - طريقة التقويم ببحث الصفات:

وهنا يتم تحديد أعداد من الصفات الشخصية والتى ستأخذ كأساس للتقويم، وتعطى كل صفة مقياس يتراوح ما بين صفر (عدم الانطباق) وعشر درجات (انطباق الصفة تماماً)، وتعطى التقديرات على النحو التالى:

١٠٠ - ٩٠ %	يحصل على تقدير ممتاز
٩٠ - ٧٥ %	يحصل على تقدير جديد جداً
٧٥ - ٦٣ %	يحصل على تقدير جيد
٦٢ - ٥٠ %	يحصل على تقدير مقبول
أقل من ٥٠%	يحصل على تقدير ضعيف

ومن أمثلة هذه الصفات:

* الشعور بالمسئولية
* المواظبة
* القدرة على التعاون
* القدرة على حل المشكلات
* المثابرة
* العلاقة بالرؤساء
* العلاقة بالمرؤوسين
* القدرة على القيادة

حيث توضح هذه الدرجات على شكل متدرج على النحو التالي الذى يوضحه الجدول التالي:

الشعور بالمسئولية	صفر (نادراً)	٢,٥ (أحياناً)	٥ (غالباً)	٧,٥ (دائماً)	١٠ (دائماً جداً)
* القيادة					
* القدرة على التعاون					
* المواظبة					
* ... إلخ					
المجموع					
إجمالي الدرجات		النسبة المئوية		التقدير النهائي	

وتبدأ هذه الطريقة[١] بأن يقوم المقيم بانتقاء الفرد الذى يملك أكبر قدر من الصفة المقاسة ويعطيه رتبة (١) (الأول) ثم الفرد الذى يملك أقل قدرة من الصفة المقاسة ويعطيه أدنى رتبة (الأخير) ثم يقوم المقيم بعد ذلك بانتقاء الأول والأخير من بين الأسماء المتبقية وهكذا تستمر العملية حتى يتم ترتيب جميع الأفراد فى القائمة ونظراً لأن القيم المستقاة من المقاييس الترتيبية لا تمكن من

(١) د. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص ٣٨٤.

قياس كمية الفرق بين أى رتبتين فقد اقترح جيلفورد جدولاً يمكن من التحويل الفورى للرتب إلى قيم معيارية فى الحالات التى يتراوح فيها عدد الأفراد محل الترتيب بين (١٠، ٣٠)وهذا المقياس الفاصلى المعيارى يحتوى على (٩ درجات) ... وإذا ما أردنا تحويل رتب أداء نبدأ بتحديد صف الرتب المقابلة لعدد الأفراد ثم نحدد الدرجات الموجودة فى خانات الأعمدة المقابلة لهذه الرتب فمثلاً إذا حصل فرد فى التقييم على الرتبة (٧) أثناء تقييمنا لعدد (١٥ فرد) فإننا نحدد صف الترب المقابلة لعدد (١٥) ثم نحدد العمود الذى تقع فيه الرتبة (٧) سنجد أن الدرجة الفاصلة لهذا العمود هى (٣) ومرفق صورة من جدول جيلفورد.

جدول جيلفورد لتحويل الرتب إلى قيم فاصلة معيارية

عدد الأفراد المرتبين	الدرجات الفاصلة المعيارية المقابلة للرتب								
	١	٢	٣	٤	٥	٦	٧	٨	٩
١٠	...	١٠	٩	٨-٧	٦-٥	٤-٣	٢	١	...
١١	...	١١	١٠-٩	٨	٥-٧	٤	٣-٢	١	...
١٢	...	١٢	١١-١٠	٩-٨	٧-٦	٥-٤	٣-٢	١	...
١٣	١٣	...	١٢-١١	١٠-٩	٨-٦	٥-٤	٣-٢	...	١
١٤	١٤	...	١٣-١٢	١١-٩	٨-٧	٦-٤	٣-٢	...	١
١٥	١٥	١٤	١٣	١٢-١٠	٩-٧	٦-٤	٣	٢	١
١٦	١٦	١٥	١٤-١٣	١٢-١١	١٠-٧	٦-٥	٤-٣	٢	١
١٧	١٧	١٦	١٥-١٤	١٣-١١	١٠-٨	٧-٥	٤-٣	٢	١
١٨	١٨	١٧	١٦-١٥	١٤-١٢	١١-٨	٧-٥	٤-٣	٢	١
١٩	١٩	١٨	١٧-١٦	١٥-١٢	١١-٩	٨-٥	٤-٣	٢	١
٢٠	٢٠	١٩	١٨-١٦	١٥-١٣	١٢-٩	٨-٦	٥-٣	٢	١
٢١	٢١	٢٠	١٩-١٧	١٦-١٤	١٣-٩	٨-٦	٥-٣	٢	١
٢٢	٢٢	٢١	٢٠-١٨	١٧-١٤	١٣-١٠	٩-٦	٥-٣	٢	١
٢٣	٢٣	٢٢	٢١-١٩	١٨-١٥	١٤-١٠	٩-٦	٥-٣	٢	١
٢٤	٢٤	٢٣-٢٢	٢١-٢٠	١٩-١٥	١٤-١١	١٠-٦	٥-٤	٣-٢	١
٢٥	٢٥	٢٤-٢٣	٢٢-٢٠	١٩-١٦	١٥-١١	١٠-٧	٦-٤	٣-٢	١
٢٦	٢٦	٢٥-٢٤	٢٣-٢١	٢٠-١٧	١٦-١١	١٠-٧	٦-٤	٣-٢	١
٢٧	٢٧	٢٦-٢٥	٢٤-٢٢	٢١-١٧	١٦-١٢	١١-٧	٦-٤	٣-٢	١
٢٨	٢٨	٢٧-٢٦	٢٥-٢٣	٢٢-١٨	١٧-١٢	١١-٧	٦-٤	٣-٢	١
٢٩	٢٩	٢٨-٢٧	٢٦-٢٣	٢٢-١٨	١٧-١٣	١٢-٨	٧-٤	٣-٢	١
٣٠	٣٠	٢٩-٢٨	٢٧-٢٤	٢٣-١٩	١٨-١٣	١٢-٨	٧-٤	٣-٢	١

٢- طريقة الترتيب:

ووفقاً لهذه الطريقة يتم ترتيب العاملين حسب معيار الجدارة أو الكفاءة، وذلك بشكل متدرج من أعلى درجة إلى أدنى درجة، ثم يتم جمع الدرجات التى حصل عليها العامل، ويحدد ترتيبه العام، وذلك على النحو الذى يوضحه الجدول التالى:

الصفة	القيادة	التعاون	المواظبة	حل المشكلات	المجموع	الترتيب
١- أحمد	٤	٢	١	١	٨	٢
٢- حازم	٣,٥	٤	٠,٥	١	٩	١
٣- محمود	١,٥	٢,٥	٢	٢	٧	٣

٣- طريقة المقارنات الزوجية:

تتم هذه الطريقة عن طريق تقسيم العاملين فى كل قسم أو إدارة إلى أزواج بحيث يتم وضع كل فرد فى المجموعة مع فرد آخر طبقاً لقواعد التوافق، وتستخدم المعادلة التالية فى تحديد عدد مرات المقارنات الزوجية.

$$\text{عدد المقارنات الزوجية} = \frac{\text{ن(ن − ١)}}{\text{ن}}$$

حيث (ن): عدد الأفراد المطلوب تقويمهم، ولما كان كبر عدد المجمعات الثنائية يمثل مشكلة فى حالة كبر عدد الأفراد لذا فقد اقترحت طريقتين للتغلب على هذه المشكلة[١].

(١) مرجع سابق، ص ٣٨٨.

أ- الطريقة الأولي:

وهنا يتم تقسيم العدد الكلى للأفراد إلى مجموعات أصغر ثم تكوين المجموعات الثنائية الممكنة داخل كل مجموعة وقد يترتب على هذا التقسيم أن يتفاوت عدد الأفراد فى هذه المجموعات لذا فقد قدم لاوش وكيفارات جدولاً يمكن من تحويل عدد التفضيلات التى حصلت عليها المجموعات الجزئية إلى قيم معيارية تتراوح ما بين (٢٥ إلى ٧٥) فإذا كانت التفضيلات التى حصل عليها فرد هى (٨) فى مجموعة بها (١٥ فرد) فإن القيم المعيارية التى تمثل تقييم هذا الفرد وفقاً للجدول المذكور وهى القيمة التى يتقاطع عندها الصف المقابل للرقم (٨) مع العمود الذى يقع تحت (١٥) وهو عدد الأفراد محل التقييم وسنجد أن القيمة المعيارية هى ٥٢.

دول لاوش وكيفارت لتحويل عدد التفضيلات من طريقة المقارنات الثنائية إلى قيم معيارية

عدد التفضيلات	عدد الأفراد محل التقييم																				
	٥	٦	٧	٨	٩	١٠	١١	١٢	١٣	١٤	١٥	١٦	١٧	١٨	١٩	٢٠	٢١	٢٢	٢٣	٢٤	٢٥
٠	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥	٢٥
١	٤٣	٤١	٤٠	٣٩	٣٨	٣٨	٣٧	٣٧	٣٦	٣٦	٣٥	٣٥	٣٥	٣٤	٣٤	٣٤	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣	٣٣
٢	٥٠	٤٧	٤٦	٤٤	٤٣	٤٢	٤١	٤١	٤٠	٤٠	٣٩	٣٩	٣٩	٣٨	٣٨	٣٧	٣٧	٣٧	٣٧	٣٦	٣٦
٣	٥٧	٥٣	٥٠	٤٨	٤٧	٤٦	٤٥	٤٤	٤٣	٤٣	٤٢	٤١	٤١	٤١	٤٠	٤٠	٤٠	٣٩	٣٩	٣٩	٣٨
٤	٧٥	٥٨	٥٤	٥٢	٥٠	٤٩	٤٧	٤٦	٤٦	٤٥	٤٤	٤٤	٤٣	٤٣	٤٢	٤٢	٤١	٤١	٤١	٤١	٤٠
٥		٧٥	٦٠	٥٦	٥٣	٥١	٥٠	٤٩	٤٨	٤٧	٤٦	٤٦	٤٥	٤٥	٤٤	٤٤	٤٣	٤٣	٤٢	٤٢	٤٢
٦			٧٥	٦١	٥٧	٥٤	٥٣	٥١	٥٠	٤٩	٤٨	٤٧	٤٧	٤٦	٤٦	٤٥	٤٥	٤٤	٤٤	٤٤	٤٣
٧				٧٥	٦٢	٥٨	٥٥	٥٣	٥٢	٥١	٥٠	٤٩	٤٨	٤٨	٤٧	٤٧	٤٦	٤٦	٤٥	٤٥	٤٥
٨					٧٥	٦٢	٥٨	٥٦	٥٤	٥٣	٥٢	٥١	٥٠	٤٩	٤٩	٤٨	٤٧	٤٧	٤٦	٤٦	٤٦
٩						٧٥	٦٣	٥٩	٥٧	٥٥	٥٤	٥٣	٥٢	٥١	٥٠	٤٩	٤٩	٤٨	٤٨	٤٧	٤٧
١٠							٧٥	٦٣	٦٠	٥٧	٥٦	٥٤	٥٣	٥٢	٥١	٥١	٥٠	٤٩	٤٩	٤٨	٤٨
١١								٧٥	٦٤	٦٠	٥٨	٥٦	٥٥	٥٤	٥٣	٥٢	٥١	٥١	٥٠	٤٩	٤٩
١٢									٧٥	٦٤	٦١	٥٩	٥٧	٥٥	٥٤	٥٣	٥٣	٥٢	٥١	٥١	٥٠
١٣										٧٥	٦٥	٦١	٥٩	٥٧	٥٦	٥٥	٥٤	٥٣	٥٢	٥٢	٥١
١٤											٧٥	٦٥	٦٢	٥٩	٥٨	٥٦	٥٥	٥٤	٥٣	٥٣	٥٢
١٥												٧٥	٦٦	٦٢	٦٠	٥٨	٥٧	٥٦	٥٥	٥٤	٥٣
١٦													٧٥	٦٦	٦٢	٦٠	٥٨	٥٧	٥٦	٥٥	٥٤
١٧														٧٥	٦٦	٦٣	٦٠	٥٩	٥٧	٥٦	٥٥
١٨															٧٥	٦٦	٦٣	٦١	٥٩	٥٨	٥٧
١٩																٧٥	٦٦	٦٣	٦٠	٥٩	٥٨
٢٠																	٧٥	٦٧	٦٣	٦١	٦٠
٢١																		٧٥	٦٧	٦٤	٦٢
٢٢																			٧٥	٦٧	٦٤
٢٣																				٧٥	٦٧
٢٤																					٧٥
٢٥																					

ب- الطريقة الثانية:

وفقاً لهذه الطريقة فإنه ليس من الضرورى أن تتم المقارنة بين كل فرد وكل فرد آخر فى المجموعة الكبيرة وإنما نختار عينة من المجموعات الثنائيـــة بحيث يتساوى الأفراد محل التقييم فى عدد المجموعات التى يوجد فيها كل واحد منهم وبشرط أن يتم الاختيار بطريقة منتظمة.

٤- طريقة التوزيع الإجبارى:

تستند هذه الطريقة على فكرة التوزيع الطبيعى حيث تتركـــز تقـــديرات الأداء حول الوسط الحسابى، وتتدرج ارتفاعاً وانخفاضاً فى الاتجـــاهين علـــى النحو الذى يوضحه الشكل التالى:

وفقاً لهذا الشكل ينقسم العاملون إلى خمسة مجموعات:

* ممتاز * جيد جداً * جيد

* مقبول * ضعيف

ويتم توزيع العاملين على تلك المجموعات بالنسبة التالية:

المجموعة الأولى	١٠% من الأفراد
المجموعة الثانية	٢٠% من الأفراد
المجموعة الثالثة	٤٠% من الأفراد
المجموعة الرابعة	٢٠% من الأفراد
المجموعة الخامسة	١٠% من الأفراد

فإذا كان الأفراد المطلوب تقويمهم ٢٠٠ عامل فيتم توزيعهم كالآتى:

٢٠ عامل	يعطون تقدير ممتاز
٤٠ عامل	يعطون تقدير جيد جداً
٨٠ عامل	يعطون تقدير جيد
٤٠ عامل	يعطون تقدير مقبول
٢٠ عامل	يعطون تقدير ضعيف
٢٠٠ عامل	الإجمالى

٥- طريقة القوائم:

طبقاً لهذه الطريقة يتم وضع مجموعة من الجمل التى تصف مستوى أداء العاملين وأمام كل عبارة (نعم – لا) ويطلب من المقوم أن يضع العلامة المناسبة بالنسبة لكل فرد من مرؤوسيه ثم تسلم هذه القائمة إلى إدارة القوى العاملة التى تقوم بوضع أوزاناً نمطية لكل إجابة ثم تجمع هذه الأوزان، ويكون الناتج هو مقدار كفاءة الفرد، والجدول التالى يوضح أمثلة لبعض هذه العبارات المستخدمة:

م	الجمل	نعم	لا
١	أنه سريع الملاحظة		
٢	أنه سريع الانفعال		
٣	يقدم مقترحات ناجحة		
٤	يشجع مرؤسيه على العمل والمبادرة		
٥	يتخذ قرارات سريعة وناجحة		
٦	علاقاته طيبة بمرؤوسيه		
٧	نادراً ما يهمل قرارات الإدارة		
٨	يفسر لمرؤوسيه أسباب قراراته		
٩	يقدم تقريراً عن أعماله بانتظام		
١٠	يتبع التعليمات بدقة		
١١	يتهرب من المسئولية		
١٢	يظهر تحيزاً فى معاملته لمرؤوسيه		
١٣	كثير الكلام وسريع الحركة		
١٤	نادراً ما يلجأ إلى رئيسه عند اتخاذ القرارات		

ثانياً: الطريقة الحديثة:

١- طريقة الأحداث الحرجة (الجوهرية):

تعتمد هذه الطريقة على قيام المقوم بتسجيل الأحداث الجوهرية التى قام بها العامل فيتم تسجيل وقت ومتى وأين ولماذا حدث هذا التصرف؟ ومع من؟ ويكون القرار هنا على التصرف أو السلوك الذى أظهره العامل تجاه الحدث.

وتجدر الإشارة إلى أن الأحداث الجوهرية عبارة عـن حقـائق ثابتـة وليست مجرد آراء غير مستندة على حقيقة مؤكدة، وهى تعتبر أعمالاً فعلية يقوم بها الفرد العامل سواء كانت ذات مردود سلبى أو إيجابى.

وفيما يلى بعض الأمثلة للحقائق الجوهرية.

التاريخ	الأحداث المهمة الإيجابية
١٩٩٥/١٠/١٠	كان ترتيبه الأول فى دورة تنمية المهارات الإدارية التـى عقدت بالمنظمة
١٩٩٥/١١/١٥	تمكن من الانتهاء من حجم الإنتاج المستهدف قبل الموعد المحدد لـه.
١٩٩٥/١٢/١	قد اقتراحا موضوعياً مهماً فى تبسيط إجراءات العمل.

التاريخ	الأحداث المهمة السلبية
١٩٩٥/١٠/٢	تطاول على أحد زملاءه بالسب العلنى
١٩٩٥/١١/٨	تأخر فى الحضور لمدة نصف ساعة مما أربـك العمـل بالقسم
١٩٩٥/١٢/٢٥	رفض الحضور لوقت إضافى على الرغم مـن احتيـاج العمل لذلك

٢- طريقة الاختيار الإجبارى:

هنا يتم إعداد استمارة للتقويم تحتوى علـى مجموعـات عديـدة مـن العبارات كل مجموعة تحتوى على أربع عبارات اثنتان تمثلان الصفات الغيـر مرغوبة.

وتتولى إدارة القوى العاملة وضع شفرة سرية خاصة بتحديد العبارة أو الجملة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية وهذه الشفرة لا يعرفها المقوم ويقوم المقوم بملأ هذه الاستمارة، وذلك بوضع العلامة المناسبة أمام العبارة التي يجد أنها مناسبة ويتم تسليمها إلى إدارة القوى العاملة والتي تقوم بدورها بحل الشفرة فإذا كانت العبارة التي اختارها المقوم بالنسبة لمرؤوسيه هي التي اختارها واضعو الشفرة تحسب في صالح المرؤوس والعكس صحيح.

وفيما يلي مجموعة أمثلة من استمارات تقويم الأداء التي استخدمت هذه الطريقة لتقويم أداء العاملين.

المجموعة الأولى:

١- يتبع بدقة تعليمات المستوى الأعلى.	
٢- راغب في تحمل المسئولية.	
٣- يميل إلى تجنب العمل.	
٤- يميل إلى النقد المستمر بدون مبرر.	

المجمعة الثانية:

١- يظل يعمل طوال الوقت.	
٢- يظل يعمل أغلب الوقت.	
٣- يظل يعل بعض الوقت.	
٤- لا يستغل الوقت في العمل	

المجموعة الثالثة:

١- لا يشك أى شخص فى قدرته علـــى العمل.	
٢- يستطيع العمل باقتدار فـــى مجـــالات مختلفة.	
٣- تسعفى ومتكبر فى معاملة زملائه	
٤- مهمل وغير دقيق عن أدائه لواجباته.	

المجموعة الرابعة:

١- لـــه آراء واتجاهات واضحة.	
٢- مدقق جداً فى كل التفاصيل.	
٣- يخرج عن مجال سلطاته.	
٤- يعجز عن تأييد زملائه فى العمل.	

المجموعة الخامسة:

١- سريع الفهم والملاحظة	
٢- لماح وحاضر البديهة.	
٣- يميل إلى تأجيل اتخاذ القرارات الهامة	
٤- من صفاته التردد فى وقت الأزمات.	

المجموعة السادسة:

١- أعمال منتظمة وجيدة.	
٢- ينجز الأعمال الإضافية المطلوبة منه.	
٣- لا يستطيع أن يحدد موقفه من المشكلات التى تواجهه أثناء عمله.	
٤- لا يعد قادراً على اتخاذ القرارات.	

٣- طريقة الإدارة بالأهداف:

ترتكز هذه الطريقة على الأداء المستقبل إلى جانب الأداء الماضى ويشترك الرئيس والمرؤوس فى تحديد الأهداف الواجب الوصول إليها ويتم ذلك من خلال اتباع الخطوات التالية:

١- يقوم المرؤوس بتحديد الواجبات التى يجب أن يقوم بها ومناقشتها مع الرئيس المباشر للوصول إلى الصيغة النهائية لهذه الواجبات والمسؤوليات[1].

٢- يتم تحويل تلك الواجبات إلى أهداف زمنية وكمية فى آن واحد فمثلاً لا نكتفى بالقول أنه من الضرورى زيادة الإنتاج ولكن يجب القول بأننا على استعداد لزيادة حجم الإنتاج بمقدار خمس وحدات فى الشهر الواحد.

٣- تناقش هذه الأهداف مع الرئيس المباشر ويتم الاتفاق على سبل الوصول إليها.

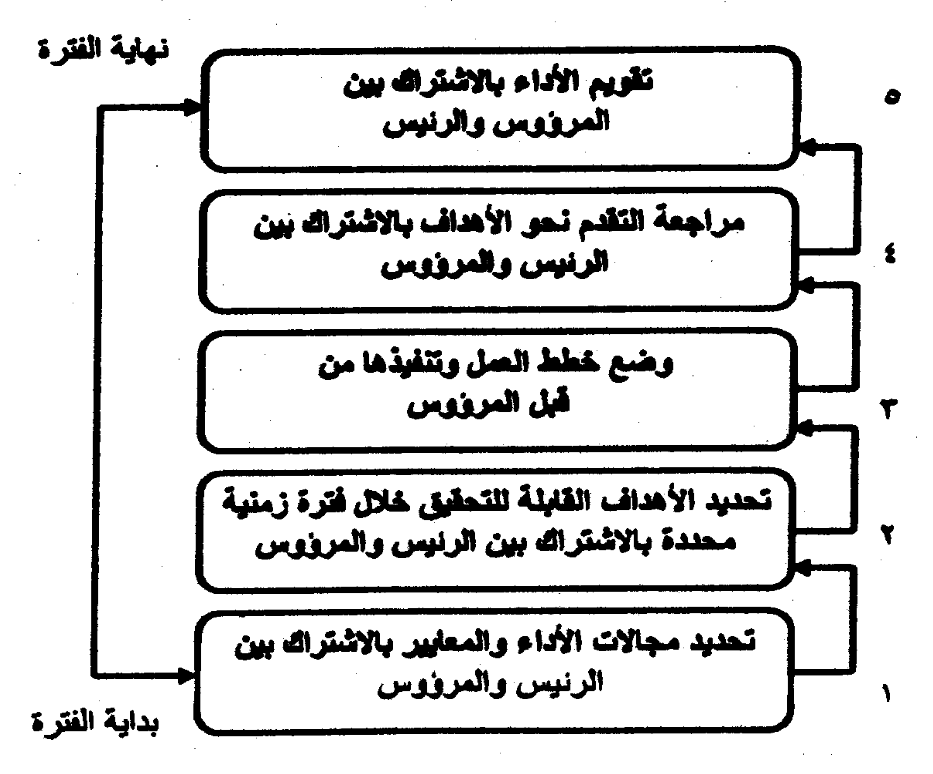
---

(1) لمزيد من التوسع حول هذا الموضوع يمكن الروع إلى د. محمد الصيرفى، مفاهيم إدارية حديثة، دار الثقافة للنشر والتوزيع،، عمان ٢٠٠٣، ص ٧.

٤- يتم مراجعة التقدم نحو الأهداف بانتظام خلال كل فرة زمنية يتم الاتفـاق عليها بين الرئيس والمرؤوس.

٥- بعد أن تنتهى المدة المحددة لتحقيق الأهداف يقوم المرؤوس بتقويم نفسـه موضحاً ما أنجزه من أعمال للوصول إلى الأهداف التى سـبق تحديـدها معززاً ذلك بحقائق رقمية.

وبالإمكان النظر إلى طريقة الإدارة بالأهداف على أساس أنهـا عمليـة متكاملة تتكون من عدة مراحل يوضحها الشكل التالى:



خطوات الإدارة بالأهداف

وفى ختام حديثنا عن طرق تقويم الأداء نعرض فيما يلى جدولاً يوضح الفرق بين الطرق التقليدية وطريقة الإدارة بالأهداف فى تقويم أداء العاملين.

مقارنة بين الطرق التقليدية وطريقة الإدارة بالأهداف

فى تقويم أداء العاملين

عنصر المقارنة	طرق التقويم	
	الطرق التقليدية	طريقة الإدارة بالأهداف
اتجاه التركيز	الأداء السابق	الأداء الماضى والمستقبلى
الهدف	إصدار حكم عليه	تحسين الأداء وتنمية الفرد
المعايير المستخدمة	عامة	خاصة
درجة رضاء الفرد عنها	منخفضة	عالية
دور الرئيس	إصدار الحكم والتقويم	المساعدة والنصح والإرشاد
دور المرؤوس	تبرير السلوك والدفاع عن النفس غالباً	المشاركة فى التقويم بهدف التعليم
معرفة المرؤوس بنتيجة التقويم	نادراً ما يعرفها لأنها سريعة فى الغالب	يعرفها مسبقاً
مساهمتها فى تطوير الرئيس والمرؤوس	منخفضة	عالية
التماسك من الرئيس المرؤوس	ضعيف	عال بسبب المناقشات المستمرة وتبادل وجهات النظر

أسباب فشل برنامج التقويم:

هناك مجموعة من الأسباب تؤدى إلى فشل برنامج التقويم منها:

١- عدم اقتناع المديرين بأهمية برامج التقويم.

٢- عدم قدرة الكثير من المدراء على تصميم وإدارة برامج تقويم الأداء.

٣- تأثر المقومين بعوامل اجتماعية أو شخصية بعيدة الصلة عن الأداء الفعلى.

٤- كراهية بعض المدراء لبرامج التقويم نظراً لما يسببه لهم من مشكلات مع العاملين تحت رئاستهم.

نتائج فشل برنامج التقويم:

يترتب على فشل برامج التقويم أو التهاون والتكاسل فى التزام الحيدة والموضوعية والأمانة، فى هذه العملية نتائج خطيرة من أهمها[1]:

١- بقاء شخص غير صالح للعمل فى وظيفته، مما يترتب عليه انهيار مستوى الأداء وتصدع معنويات زملائه فى العمل.

٢- وجود أشخاص أكفاء فى وظائف لا تتناسب مع مستوى كفاءتهم مما يتسبب فى حدوث إحباط وعدم رضا وإهدار كفاءتهم.

٣- اتخاذ قرارات بنقل أو ترقية أفراد إلى وظائف هم أقل قدرة وكفاءة من أن يتحملوا أعباءها ومسئولياتها.

٤- استحداث أساليب عمل جديدة أو معدات وأجهزة متطورة تتطلب خبرات ومهارات غير متوافرة حقيقة فى الأفراد القائمين بالعمل.

٥- اتخاذ قرارات بإدخال تعديلات جديدة على نظم وأساليب العمل لا تتناسب وكفاءة الأفراد مما يترتب عليه ردود فعل عكسية على مستوى الأداء.

---

(1) الموسوعة الإسلامية، الجزء الرابع، مرجع سبق ذكره، ص ٤٧٤.

وفى نهاية حديثنا عن تقويم أداء العاملين ونظراً لأهمية العنصر البشرى ودوره فى زيادة ثروات الأمم فإننا سوف نلقى الضوء علــى محاســبة القــوى العاملة وذلك على النحو التالى:

أولاً: مفهوم محاسبة القوى العاملة(١):

وردت عدة تعريفات لمحاسبة القوى العاملة سواء من قبل المحاسب أو السلوكية فنجد مثلاً أن جمعية المحاسبة الأمريكية قد عرفت محاســبة القــوى العاملة على أنها عملية تحديد وقياس القوى العاملة وإمداد الوحــدات الإداريــة المعينة بهذه المعلومات(٢) أما "برومنت" فقد عرفها على أنهــا عمليــة قيــاس ديناميكة العنصر الإنسانى فى المنظمة وإعداد التقارير اللازمة عن ذلك(٣).

وقد نظر إليها انتوفن على أنها تحديد وقياس الاستثمار فــى العنصــر البشرى وأنشطة هذا العنصر(٤)، أما ليكارت(٥) وهو أول السلوكيين الذين كتبوا فى مجال محاسبة القوى العاملة فقد نظر إليها على أنها "عملية التقدير الــدقيق للمنظمة الحالية والمستقبلية للأصول الإنسانية".

---

(1) لمزيد من التوسع حول هذا الموضوع يرجى الرجوع إلى د. على عبد الوهاب وآخرون، محاسبة القوى العاملة، دار المريخ للنشر والتوزيع، الرياض ١٩٤٨.

(2) F. Lu Thans, Introduction to Management: A contingency Approach. C New York: McGraw-Hill 1976. p. 155.

(3) R. L. Brummet, Human Resource Accounting in S. Davidson and R. L. Weil Hand book of Modern Accounting, edsrded New York: McGraw-Hill 1977. p. 37-2.

(4) A. H. Enthoven, Accountancy and Economic Development Policy London: North-Hill and Pub. CO. 1973. P. 133.

(5) R. Likert, The Human Organization its Management and Value New York: McGraw-Hill 1976. P. 37.

أما الاقتصاديون فقد اعتبروا أن رأس المال البشرى قيمة ثمينة فإلى جانب الاستثمار فى الأصول المادية يوجد استثمار آخر فى الأصول الإنسانية[1] التى تستمد قيمتها مما يتوفر فيها من قدرات ذاتية وصحة ودافع[2] ويقسم الاقتصاديون الاستثمار فى العنصر البشرى إلى ثلاثة أنواع هى[3]:

١- التعلمي والتدريب بأنواعه المختلفة والذى يسهم فى زيادة المهارة والإنتاجية.

٢- الرعاية الصحية والمعيشية للأفراد مما يزيد من إقبالهم على العمل.

٣- الاستخدام السليم لمهارات الأفراد وطاقاتهم.

أهداف محاسبة القوى العاملة:

حددت جمعية المحاسبة الأمريكية ثلاثة أهداف رئيسية لمحاسبة القوى العاملة هى:

١- القياس أى تقدير تكلفة وقيمة العنصر البشرى باستخدام طرق ونماذج ومعايير موضوعية.

٢- التطبيق ويعنى تصميم النظام المحاسبى الملائم للاستفادة من املقاييس الموضوعية.

٣- النتائج الإنسانية وتتضمن تحليل أثر محاسبة القوى العاملة على التنظيم الإنسانى للمنظمة من حيث اتجاهات العاملين وسلوكهم وأدائهم[4].

---

(1) G. Katona. Psychological Economics. New York: Elsevier, 1975, P. 37.

(2) L. Solman Microeconomics Reading mass. addison-welsey Pub, Co., 1977. p. 412.

(3) C. Meconnel Economics principles problems and policies. 7th ed, New York: McGraw-Hill, 1978. p. 649.

(4) R. Poweel, and P. Wilkens. Design and implementation of a human resources information system MSU business Topic writer, 1974. p. 23.

الفروض التى تقوم عليها محاسبة القوى العاملة:

١- يعتبر العنصر البشرى مورداً هاماً من موارد المنظمة فكلما تستفيد المنظمة من العناصر المادية فإنها تجنى فوائد عظيمة من العاملين.

٢- إن استخدام الأصول الإنسانية يتضمن تكلفة اقتصادية تتحملها المنظمة وفى مقابل ذلك تحصل المنظمة من هذه الأصول على خدمات ومنافع تسهم فى تحقيق درجة من الفاعلية.

٣- إن قيمة الأصول الإنسانية تتأثر بالنمط القيادى للإدارة أى أن الطريقة التى تتبعها الإدارة فى التعامل مع العاملين تؤثر على قيمة العنصر البشرى ارتفاعاً أو انخفاضاً أو ثباتاً.

٤- إن الإدارة تحتاج إلى معلومات دقيقة وكافية وموقوته عن العنصر البشرى حتى تستطيع إنجاز القرارات الملائمة بشأن انتقاء الأفراد وتنميتهم وصيانتهم وتوجيه مجهوداتهم.

٥- يمكن تطبيق مفهوم الأصول على العنصر البشرى على اعتبار أنها أحد الأصول التشغيلية التى تعمل بالمنظمة ولكن الأخيرة لا تملكها قانوناً أو تستخدمها لسداد الديون.

طرق تقييم الأصول الإنسانية:

يمكن تقسيم طرق التقييم إلى مجموعتين أساسيتين[1]:

---

(1) د. على عبد الوهاب، محاسبة القوى العاملة، مرجع سبق ذكره، ص ٥٩ وما بعدها.

المجموعة الأولى:

أ- تقييم الأصول الإنسانية على أساس التكلفة التاريخية:

يعتبر هذا التقييم بمثابة رسملة للنفقات المتعلقة بتعيين واختيار وتطوير القوى العاملة عن طريق احتساب التكلفة الفعلية لأوجه هذه النفقات المرتبطة بالقوى العاملة واعتبارها بمثابة مصروفات رأسمالية يتم توزيعها على عدد سنوات العمر الإنتاجي المتبقي للأصول الإنسانية المقيدة في المنظمة.

ب- تقييم الأصول الإنسانية على أساس تكلفة الإحلال:

ويقوم هذا الأسلوب على افتراضيين أساسيين هما:

١- القدرة على إحلال أحد القوى العاملة التي تستبعد لأي سبب في الحال وبالتالي يمكن تلافي الخسائر التي تتحقق نتيجة استبعاد هذا الأصل الإنساني.

٢- ضرورة احتساب تكلفة تعيين واختيار وتطوير موارد بشرية بديلة بما في ذلك نفقات التقاعد عن الخدمة أو التعويض.

ج- تقييم الأصول الإنسانية على أساس التكلفة الاقتصادية:

يعتبر هذا الأسلوب امتداد لمفهوم تكلفة الإحلال حيث أن هذه التكلفة تدخل في اعتبارها التغيرات في الظروف الاقتصادية وبالتالي يتم التوصل إلى القيمة الحالية في ضوء تغيرات المستقبل عن طريق التعرف على القيمة الحالية للأرباح المستقبلية معتمدين في ذلك على مدى مساهمة القوى العاملة في تحقيق أهداف المنظمة.

المجموعة الثانية:

أ- تقييم الأصول الإنسانية على أساس تكلفة الفرصة البديلة:

يقوم هذا الأسلوب على البحث عن أفضل الظروف الملائمة لاقتناء الأيدى العاملة واعتبارها تكلفة بديلة بحيث تمثل هذه التكلفة معياراً لقيمة الأصل الإنسانى بصرف النظر عن فرع تخصصه أى أن قيمة الأصل الإنسانى هنا لا تتحدد على أساس قدرته فى المساهمة فى الإنتاج بل بقيمته الحدية فى سوق الوارد البشرية.

ب- تقييم الأصول الإنسانية على أساس الرواتب والأجور:

ووفقاً لهذا الأسلوب يتم تقسيم القوى العاملة إلى مجموعات متشابهة من حيث الوصف الوظيفى ودرجة الكفاية وبالتالى يتم تحديد قيمة رأس المال البشرى من خلال صافى الأرباح المتوقعة تحقيقها خلال فترة وجود هذا الأصل الإنسانى بالمنظمة.

ج- تقييم الأصول الإنسانية باستخدام المقاييس النوعية:

وفى هذا الصدد يمكن الاعتماد على نموذج ليكارت الذى يتكون من المتغيرات الأساسية والوسطية والنتائج فأما الأولى فهى تلك التى تتعلق بسلوكيات المديرين والبنية النظمية بما قد يقف حائلاً فى سبيل التطوير وحسن استخدام قيمة القوى العاملة. أما المتغيرات الوسطية فهى عبارة عن التفاعل ومدى الربط بين العمليات الإدارية المختلفة من أجل التوصل إلى الهدف المنشود. أما المتغيرات النهائية فهى النتائج والمؤثرات التى تعكس مدى صلابة المركز المالى للمنظمة فى سوق المنافسة.

محاسبة القوى العاملة بين التأييد والمعارضة:

أ- وجهات النظر المؤيدة:

تستند تلك الوجهات إلى الحجج التالية:

١- تساعد محاسبة القوى العاملة المنظمة على القيام بمسؤولياتها الاجتماعية وذلك عن طريق وضع أهداف لتنمية القوى العاملة.

٢- تساعد الإدارة على توفير مناخ العمال الملائم لتنمية القوى العاملة وتطوير قدراتها الابتكارية.

٣- تساعد الإدارة على حسن استخدام قواها العاملة واتخاذ القرارات الملائمة بشأن توظيفهم وتوجيههم.

٤- تسهم محاسبة القوى العاملة فى تحويل النظرة إلى العاملين من أنهم أعباء أو تكاليف إلى أنهم أصول.

٥- تحقق محاسبة القوى العاملة مزايا تخطيطية ورقابية مثل تخفيض معدل دوران العمل وتقييم البرامج التدريبية.

ب- وجهات النظر المعارضة:

تستند تلك الوجهات على الحج التالية:

١- إن محاسبة القوى العاملة تساعد ا لإدارة على مزيد من استغلال جهود الأفراد نحو الأهداف الاقتصادية.

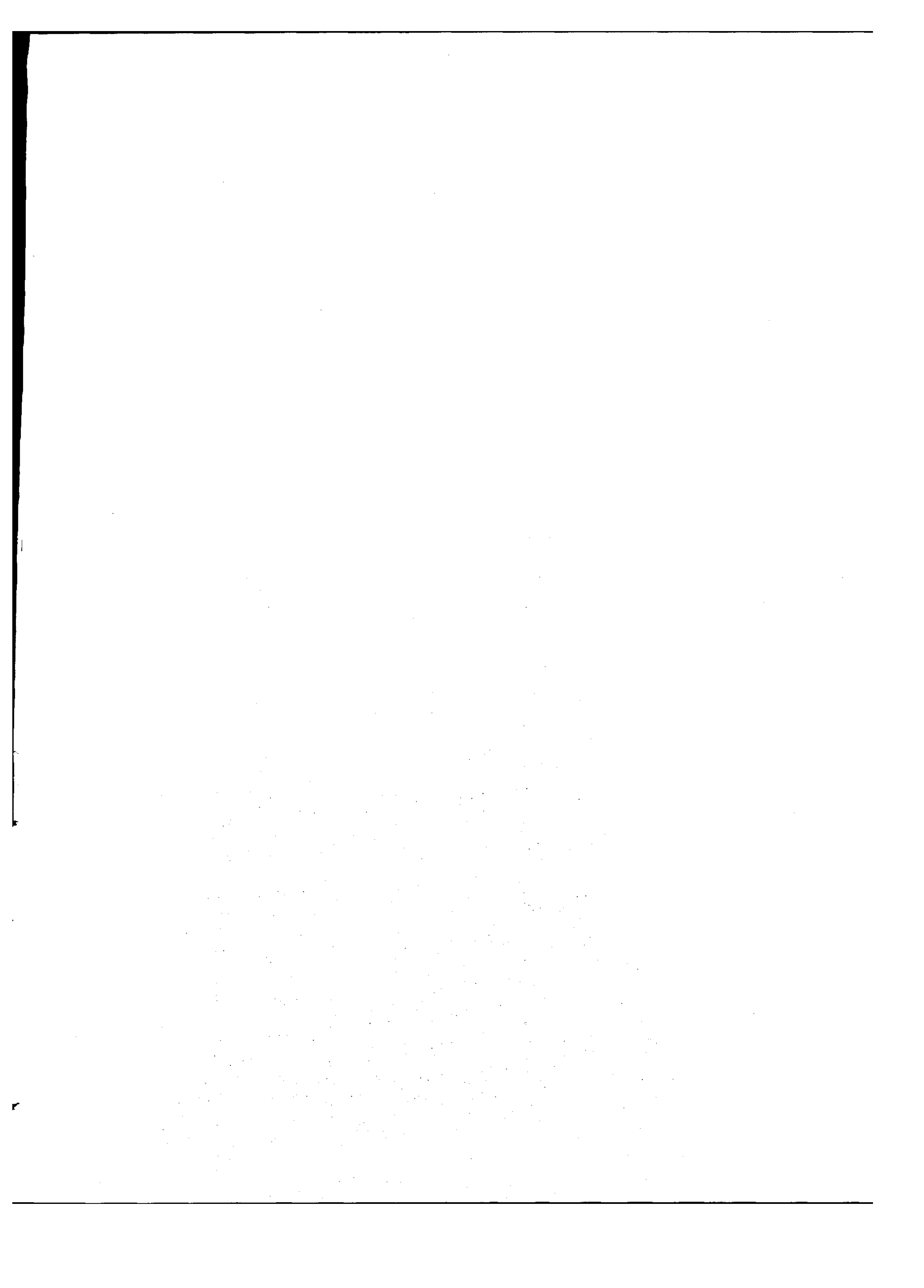
٢- إن جمع البيانات المتعلقة بالقوى العاملة وعرضها وتحليلها عملية مقعدة نظراً لكثرة المتغيرات.

٣- تتطلب فعالية نظم محاسبة القوى العاملة وجود نظام دقيق لتقييم أداء العاملين تتوفر فيه الموضوعية والعدالة الأمر الذى قد لا يتوافر فى أغلب الأحيان(١).

(1) G. Strauss and L. Sayles. Personnel the Human. Problems of Management "the Egnlewood Cliffs: Prentice-Hill, 1980. pp. 522-523.

٤- حتى لو أمكن قياس الأصول الإنسانية فما هو الحل لو ظهرت النتائج تناقص قيمة الموارد.

٥- هل المزايا التى يمكن أن تحصل عليها المنظمة من محاسبة القـــوى العاملة تبرر التكاليف التى تنفق عليها.



المراجـع

أولاً: المراجع العربية:

١- د. منصور أحمد منصور – تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق – الكويت – وكالة المطبوعات ١٩٧٥.

٢- د. محسن عبد الله مخامرة – تخطيط القوى العاملة على المستويين الكلى والجزئى – المنظمة العربية للعلوم الإدارية – عمان ١٩٨٦.

٣- د. عمر وصفى عقيلى – إدارة القوى العاملة – دار زهران للنشر والتوزيع – عمان ١٩٩٣.

٤- مصطفى نجيب شاويش – إدارة ا لأفراد – دار الشروق – عمان ١٩٩٠.

٥- د. عاطف محمد عبيد – إدارة الأفراد من الناحية التطبيقية – دار النهضة العربية – القاهرة – غير مبين سنة النشر.

٦- د. على السلمى – إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية – مكتبة الغريب – القاهرة.

٧- د. عادل حسن – إدارة الأفراد – دار الجامعات المصرية غير محدد سنة النشر – القاهرة.

٨- د. على السلمى – إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية – الطبعة الثانية – مكتبة غريب القاهرة ١٩٨٥.

٩- د. عماد عبد الوهاب الصباغ – الحاسوب فى إدارة الأعمال – مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع – عمان ١٩٩٦.

١٠- مجموعة محاضرات تدريبية خاصة بالأستاذ الدكتور حسين شرارة، لشركة السويس لتصنيع البترول.

١١- د. منصور أحمد منصور - تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق - وكالة المطبوعات الكويت - ١٩٧٥.

١٢- نعمة شليبة الكعبى وآخرون - إدارة الأفراد مدخل تطبيقي - مطبعة العمال المركزية - بغداد - ١٩٩٠.

١٣- د. نبيل الحسينى النجار - وآخرون - إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية - الشركة العربية للنشر والتوزيع - القاهرة - غير مبين سنة النشر.

١٤- د. إبراهيم الغمرى - الأفراد والسلوك التنظيمي - دار الجامعات المصرية - الإسكندرية ١٩٨٥.

١٥- د. نادر أحمد أبو شيخة - إدارة الموارد البشرية - دار صفاء للنشر والتوزيع - عمان ٢٠٠٠.

١٦- د. عاطف عبيد - إدارة الأفراد - الطبعة الثانية عشر - الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية - ١٩٨٥.

١٧- د. أحمد عاشور - إدارة القوى العاملة - الطبعة الثانية - دار النهضة العربية - بيروت ١٩٧٩.

١٨- د. عبد الرحمن عبد الباقى - إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية - مكتبة عين شمس - القاهرة ١٩٨٦.

١٩- محمود الكشرجى - إدارة المشاريع الصناعية - الجزء الثانى - مطابع دار الكتب - بيروت ١٩٦٨.

٢٠- عبد جهاد الكبيس - العامل المؤثرة فى حوادث العمل، دراسة ميدانية فى المنشآت العامة لصناعة الزجاج والسيراميك - رسالة ماجستير غير منشورة - كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية - بغداد ١٩٨٨

٢١- السيد رمضان - الحوادث الصناعية والأسس الصناعية - المكتب الجامعى الحديث - الإسكندرية ١٩٨٤.

٢٢- د. مهدى حسن زويلف - إدارة الأفراد من منظور كمى - دار المثنى - بغداد ١٩٨٤.

٢٣- د. محمد عثمان إسماعيل - إدارة الموارد البشرية - دار النهضة العربية.

٢٤- د. حسين درويش - نحو توحيد نظم العاملين فى الدول النامية - مجلة الإدارة - العدد ٢١٨ السنة السادسة - ١٩٨٤.

٢٥- د. خالد عبد الرحيم الهيتى - إدارة الموارد البشرية - دار الحامد - عمان ١٩٩٩.

٢٦- د. كمال محمد المغربى - السلوك التنظيمى - مفاهيم وأسس - دار الفكر - عمان ١٩٩٥.

٢٧- د. مؤيد سعيد السالم وآخرون - إدارة الموارد البشرية - مطبعة الاقتصاد - بغداد - ١٩٩١.

٢٨- د. عمر وصفى عقيلى - إدارة القوى العاملة - دار زهران للنشر والتوزيع - عمان ١٩٩٣.

٢٩- د. حسين حريم - السلوك التنظيمى - سلوك الأفراد فى المنظمات - دار زهران للنشر والتوزيع - عمان ١٩٩٧.

٣٠- د. منصور فهمى - إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية - الطبعة الثانية - دار النهضة المصرية - القاهرة ١٩٧٣.

٣١- د. عاطف عبيد - إدارة الأفراد - الطبعة الثانية عشر - الهيئة العامة لشؤون المطابع المرئية، ١٩٨٥.

٣٢- د. زكى محمود هاشم - إدارة الموارد البشرية - مطبعة الكويت - ذات السلاسل - ١٩٩٠.

٣٣- د. فهمى - إدارة القوى البشرية فى الصناعة - دار النهضة العربية - القاهرة - غير مبين سنة النشر.

٣٤- خيرى حبشى - علاقة الإنتاج بالكفاية والعدل - مكتبة الأنجلو المصرية - القاهرة - بدون تاريخ.

٣٥- د. صلاح الشنوانى - إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية - مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر - الإسكندرية ١٩٨٦.

٣٦- عبد الوهاب عبد الواسع - علم إدارة الأفراد - غير مبين سنة النشر - السعودية ١٩٨٧.

٣٧- ج. خالد عبد الرحيم الهيتى - مجموعة من خبرات التعيين على طلبة الدكتوراه - قسم إدارة الأعمال - جامعة بغداد ١٩٩٧.

٣٨- د. عاصم الأعرجى وآخرون - إدارة الأفراد - وزارة التعليم العالى - بغداد - غير مبين سنة النشر.

٣٩- د. حامد أحمد رمضان - إدارة الموارد البشرية - دار النهضة العربية - القاهرة ١٩٩٤.

٤٠- د. على ماضى - النفس البشرية - دار النهضة العربية - القاهرة - ١٩٩٢.

٤١- أيمن الشربينى - كيف يمكنك قياس ذكائك - مؤسسة السنانى للطباعة - بيروت.

٤٢- د. حسن خير الدين - العلوم السلوكية - مكتبة عين شمس - القاهرة - غير مبين سنة النشر.

٤٣- صبحي عبد اللطيف وآخرون - الاتجاهات والميول - مؤسسة مختار - غير مبين الناشر ولا سنة النشر.

٤٤- د. أحمد ماهر - الاختبارات واستخدامها فى إدارة الموارد البشرية والأفراد - غير مبين الناشر - القاهرة ١٩٩٧.

٤٥- رضا عبد الرزاق وآخرون - إدارة الأفراد - غير مبين الناشر.

٤٦- د. أحمد عاشور - إدارة القوى العاملة - الأسس السلوكية وأدوات البحث التطبيقى، جار النهضة العربية - بيروت - ١٩٧٩.

٤٧- د. كمال عزام - إدارة الموارد البشرية - غير مبين الناشر ولا سنة النشر.

٤٨- د. فؤاد محمد الجميعى وآخرون - تقييم الوظائف فى المنشآت الصناعية العراقية - مجلة الصناعة - العدد الأول - السنة العاشرة ١٩٩٠.

٤٩- إبراهيم يحيى - الهندسة البشرية وأثرها فى رفع الإنتاجية - المركز القومى للاستشارات والتطوير الإدارى - بغداد ١٩٧٨.

٥٠- د. صلاح الدين عبد الباقى وآخرون - إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية - المكتب العربى - القاهرة ١٩٨٨.

٥١- د. عباس السلمى - إدارة الأفراد والكفاية الإنتاجية - دار المعارف - القاهرة ١٩٧٠.

٥٢- د. منصور أحمد - المبادئ العامة فى إدارة القوى العاملة - الطبعة الثانية - وكالة المطبوعات - ١٩٧٩.

٥٣- د. محمد ماهر عليش – العلاقات الإنسانية فى الصناعة – مكتبة عين شمس – القاهرة ١٩٦٠.

٥٤- محمد شوقى أحمد شوقى – حوافز الإنتاج – رسالة ماجستير غر منشورة كلية التجارة – جامعة القاهرة ١٩٧٠.

٥٥- د. نبيل الحسينى النجار – تخططي الأجور والحوافز داخل قطاع الضرائب – دراسة تطبيقية على نوعية مختارة لبعض المأموريات الضريبية – مؤتمر تنظيم وإدارة الضرائب فى مصر الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة – ١٩٨١/٥/٣ – ١٩٨١/٥/٥.

٥٦- فاتن محمد حسن موسى – طريقة تحديد ا لأجور بالقطاع العام الصناعى – رسالة ماجستير غير منشورة – كلية التجارة جامعة القاهرة ١٩٧٤.

٥٧- د. صلاح الدين عبد الباقى وآخرون – إدارة الأفراد – المكتب العربى الحديث – الإسكندرية ١٩٨٨.

٥٨- د. أحمد ماهر – إدارة الموارد البشرية – غير مبين سنة النشر – القاهرة ١٩٩٦.

٥٩- د. عمر وصفى عقيلى – إدارة الأفراد – جامعة حلب – حلب ١٩٨٧.

٦٠- د. محمد عنان إسماعيل وآخرون – المدخل الحديث فى إدارة الأفراد – دار النهضة العربية – القاهرة ١٩٨٦.

٦١- د. إبراهيم الغمرى – التنمية الإدارية – استعراض لبض الاتجاهات الحديثة فى إدارة الأعمال – مذكرات لطلبة الدراسات العليا – جامعة القاهرة ١٩٧٤.

٦٢- صبحى عبد الحليم عطية – نظم الحوافز وعلاقتها بتنمية القوى العاملة – سلسلة دراسات فى الإنتاجية – مصلحة الكفاية الإنتاجية والتدريب المهنى – القاهرة ١٩٧٤.

٦٣- د. عبد الإله الحادرة وآخرون - إدارة القوى البشرية منحنى نظمى - الطبعة الأولى - دار الندوة للنشر والتوزيع - عمان ١٩٨٦.

٦٤- د. محمد أنس قاسم جعفر - نظم الترقية فى الوظيفة العامة وأثرها فى فعالية الإدارة - دار النهضة العربية - القاهرة ١٩٧٣.

٦٥- د. أحمد زكى صالح - علم النفس فى الصناعة - دار النهضة العربية - القاهرة - غير مبين سنة النشر.

٦٦- محمد مرسى - الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها - مطبعة دار العلم العربى - القاهرة ١٩٩٤.

٦٧- د. محمد شفيق - السلوك الإنسانى - الشركة المتحدة للطباعة والنشر - القاهرة غير مبين سنة النشر.

٦٨- د. عبد الرحمن توفيق - التدريب الإدارى - الجزء الثانى - غير مبين الناشر - القاهرة ١٩٨٨.

٦٩- د. محمد عماد الدين - المنهج العلمى لتفسير السلوك - غير مبين النار ولا سنة النشر.

٧٠- د. عبد الستار إبراهيم - أسس علم النفس - دار المريخ - الرياض - ١٩٨٧.

٧١- ميشيل أرجايل -علم النفس ومشكلات الحياة الاجتماعية - ترجمة عبد الستار إبراهيم - دار الكتب الجامعية - القاهرة ١٩٧٤.

٧٢- د. زكى محمود هاشم - التنظيم وطرق العمل - منشورات ذات السلاسل - الكويت - ١٩٨٨.

٧٣- د. إبراهيم الغمرى - الأفراد والسلوك التنظيمى - دار الجامعات المصرية - الإسكندرية ١٩٨٢.

٧٤- د. حسين حريم – السلوك التنظيمى – سلوك الأفراد والمنظمات – دار زهران – ١٩٩٧.

٧٥- د. محمد الصيرفى – الإدارة الرائدة – دار صفاء للنشر والتوزيع – عمان.

٧٦- د. محمدا لصيرفى – مفاهيم إدارية حديثة – دار الثقافة للنشر والتوزيع – عمان ٢٠٠٣.

٧٧- مجلة الدراسات المالية والمصرفية – التدريب وإدارة الموارد البشرية – المعهد العربى للدراسات المالية والمصرفية – المجلد الثانى – العدد الثانى السنة الثانية، عمان ١٩٩٤،

٧٨- د. خالد يوسف الخلف وآخرون – الإنتاجية القياسية – دار المريخ للنشر – الرياض ١٩٨٤.

٧٩- د. عاطف محمد عبيد – إدارة الأفراد – دار النهضة العربية – القاهرة – ١٩٨٥.

٨٠- د. محمد ماهر عليش – العلاقات الإنسانية فى الصناعة – مكتبة عين شمس – القاهرة ١٩٨٣.

٨١- جعفر العبد – القيادة ا لإدارية والتدريب فى الخدمة المدنية – محل الإدارة – العدد الثالث – ديسمبر ١٩٦٩.

٨٢- د. محمد عبد الفتاح ياغى – التدريب الإدارى بين النظرية والتطبيق – مركز أحمد ياسين الفتى – عمان – ١٩٩٩.

٨٣- الموسوعة الإسلامية – الجزء الرابع – إدارة الموارد البشرية.

٨٤- د. عبد الابرى درة – التدريب الإدارى – مجلة الإدارة – ١٩٧٩.

٨٥- د. على محمد عبد الوهاب - التدريب والتطوير، مدخل علمـــى لفعاليـــة الأفراد والمنظمات الرياض - معهد ا لإدارة العامة - ١٩٨١.

٨٦- د. نعمة شليبة الكعى - تقويم عملية التدريب فى القطـــاع المصـــرفى - رسالةى ماجستير غير منشورة - كلية الإدارة والاقتصاد - بغداد ١٩٨٢.

٨٧- د. حنفى محمود سلميان - السلوك التنظيمـــى والأداء - دار الجامعـــات المصرى - الإسكندرية - بدون سنة نشر.

٨٨- د. محمد عبد الفتاح ياغى - مبادئ الإدارة العامة - مطـــابع الفـــرزدق التجارية - الرياضى - ١٩٨٣.

٨٩- د. محمد شاكر عصفور - أصول التنظيم والأساليب - دار الشـــروق - الرياض ١٩٧٣.

٩٠- د. على عبد الوهاب - إدارة الأفراد، منهج تحليلى - مكتبة عين شمس - القاهرة ١٩٧٤.

٩١- زكى حسونة - الإدارة والسلوك - معهد الإدارة العامة - الرياض ١٩٨٠

٩٢- حسن حلبى - حلقى معاهد الإدارة العامة فى الوطن العربـــى - معهـــد الإنماء العربى - طرابلس ١٩٧٦.

٩٣- حسين الدورى - الإعداد والتدريب الإدارى بين النظريـــة والتطبيـــق - مطبعة العاصمة - القاهرة ١٩٧٦.

٩٤- د. رفعت محمد جاب الله - إدارة الأفراد والسلوك التنظيمى - غير مبين الناشر - القاهرة ١٩٨٨.

٩٥- د. على عبد المجيد - التدريب بطريقة الحـــالات العمليـــة - منشـــورات المنظمة العربية للعلوم الإدارية - القاهرة ١٩٧٠.

٩٦- د. شوقى حسين عبد الله – سياسات الأفراد – دراسة فى التنظيم – الطبعة الثانية – دار النهضة العربية – القاهرة ١٩٦٨.

٩٧- كال شريف خورشيد – متابعة وتقييم التدريب – بحث مقدم إلى مؤتمر التدريب وتنمية الموارد البشرية الثالث والذى عقد بالإسكندرية فى يناير عام ١٩٧٢.

٩٨- د. إبراهيم الغمرى – الإدارى – دار الجامعات المصرية – الإسكندرية ١٩٧٨.

٩٩- د. سيد الهوارى – الإدارة الأصول والأسس العلمية – مكتبة عيد شمس – القاهرة ١٩٨٢.

١٠٠- د. محمود سليمان العميان – السلوك التنظيمى فى منظمات الأعمال – دار وائل للنشر – عمان – ٢٠٠٢.

١٠١- د. على عبد الوهاب – العلاقات الإنسانية فى الإدارة – مكتبة عين شمس – بدون سنة نشر – القاهرة.

١٠٢- د. منصور فهمى – الإدارة والإنسان – مطبعة جامعة القاهرة – ١٩٨٨

١٠٣- د. يس عامر – الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكى – دار المريخ للطباعة – الرياض – غير مبين سنة النشر.

١٠٤- د. عبد الله الطويرقى – علم الاتصال المعاصر – مكتبة العبيكان – الرياض ١٩٩٧.

١٠٥- د. كامل محمد الغمرى – السلوك التنظيمى – مفاهيم وأسس – لسلوك الفرد والجماعة فى التنظيم – دار الفكر – عمان ١٩٩٥.

١٠٦- د. وفاء الزير وآخرون - مختبر تنمية لمهارات الإدارية والقيادية لشاغلى الوظائف الإدارية العليا.

١٠٧- د. موسى المدهون وآخرون - تحليل السلوك التنظيمي - المركز العربى للخدمات الطلابية - عمان ١٩٩٥.

١٠٨- عاملة محسن ناجي - أنظمة الحوافز فى المنشأة الصناعية - رسالة ماجستير - كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة بغداد، ١٩٧٥.

١٠٩- ناصر محمد العديلى - الدوافع والحوافز والرضا الوظيفى فى الأجهزة الحكومية فى المملكة العربية السعودية - مجلة الإدارة العامة العدد ٣٦، الرياض ١٩٨٣.

١١٠- د. عبد المعطى عساف - الاتجاهات الحديثة لتقويم أداء العالمين في الإدارة الحكومية - مجلة العلوم الاجتماعية - جامعة الكويت - المجلة السادس عشر العدد الأول ١٩٨٨.

١١١- الموسوعة الإسلامية - الجزء الرابع.

١١٢- ماريون أى هاينز - إدارة الأداء دليل شامل لإشراف الفعال - ترجمة د. محمود مرسى وآخرون - معهد الإدارة العامة الرياض ١٩٨٨.

١١٣- د. على عبد الوهاب وآخرون محاسبة الموارد البشرية - دار المريخ للنشر والتوزيع الرياض ١٩٤٨.

١١٤- بتصرف بسيط: عبد البارى درة، زهير الصباغ - إدارة القوى البشرية. نظمى (عمان، دار الندوة للنشر والتوزيع ١٩٨٦).

ثانياً: المراجع الأجنبية:

1- Beach, D.E., (1970), "personal the management of work" 3rd, Macmillan publishing Co., Inc.

2- (Schuler R.S., (1995) Managing Human Resources "5th ed., west publishing Company N.Y. Chapter, (1).

3- Odiorne, G.S., (1984) "strategic Management of Human Resources".

4- Schler R.S., Repositioning the human Resources function: Trans Dormion or demise" vol. 4, 1990.

5- Milovich G. T and E.F. Glueck "pelsommof hu won rejo us ces mamag ew ewt" th eel. bsin eyj pub lications 1 mc. texas. 1985.

6- Stainer, J., "Manpower planning" William Heleue, London, 1990.

7- Heneman III, H. G., and others "Personnel/ Human Resources management" 1986.

8- John Breufum, practical manpower planning, London: Institute of Personnel Management 1978.

9- Thomas H. Patten, Jr., Manpower panning and the development of human resources, New York: John Wiley, sons, Inc., 1971.

10- William B. Werther Jr. Keeith Davis, Personnel Management Human Resources, London: McGraw-Hill Co., 1982.

11- Miller, Oscar, Turnover is the public sector 1st edition: Published in the USA: Casland. 1996.

12- Mobley. R. W., Griffeth. H.H. Hand and leglino. B. M. Review and Concpetual Analysis of the employee Turnover Process, psychological Bulletin. 1979.

13- J. L. Price, te study of Turnover, Amesloiva. Lowa state University Press 1977.

14- C.B.L. uedorn, the theories of Turnover: Causes effects meaning in S. Bacharach (e.d.) perspective in organizational sociology theory Research Greenwich, conn: JA; press, 1982.

15- J.P. wanovs, organization entry: Recruitment selection socialization of newcomers reading, mass: Addison Wesley, 1980.

16- P.M. Blacuw. R. scott, formal organization San Francisco chandler 1962.

17- William B. Werther, JR, Keith Davis, Personnel Management Human Resources, (New York: McGraw-Hill Book Co., 1981).

18- Dales S. Beach Personnel the Management of people a work second Edition London: Collier Macmillan limited 1970.

19- Dales S. Beach, Personnel the Management of people works: 4th ed., Macmillan Co. New York, 1980.

20- Paul Pigors. Charles A. Myers, Personnel Administration appoint of view and method, McGraw-Hill, Book Co., New York, 1970.

21- Dumm, J. D., and Rachel. F.M. (Wage and Salary Administration: Total Compensation Systems) McGraw-Hill, New York, 1971.

22- (em30, D.A., and S. P. Robbins 1996), Human Resources Management" 5th ed.

23- R. Mathis, G. Jackson, Personnel Contemporary Perspective-Applications (New York: weat Publishing Co., 1979).

24- Balk, W., Shfrits., Hyde A. Rosenblem, Personnel Administration Government: Politics Process (New York Basel: Marcel Dekel Inc., 1978).

25- Robert C. Applepy, Modern Business Administration second, Pitman Publishing limited, London, 1977.

26- Deminis I. Karvertr "Selection for clerical positions" Personnel Administration, February 1991.

27- Backman, J. Wage determination an analysis of wage criteria. N.Y.: D. Van Mastrand Co. Inc., 1969.

28- David Ricardo, The principles of political economy and taxation. London 1965.

29- Rustom S. Davar. Personnel Management and Industrial Relations. New Delhi: Vani Educational Book, 1986 Edition.

30- Evans, P. A., "The strategic outcomes at human resources management". Human Resource Management, Spring 1980, Vol. 25, No. 1.

31- Shertezer Stone, Fundamentals of Counseling, 3rd Ed. USA. Boston Houghton Mifflin Co. 1980.

32- Roethlisberger. F. L. Management and Morale, Harvard Uni. Press, Cambridge. Mass. 1964.

33- Coch, L. and French, J. R. P. "Overcoming Resistance to change", Human relations, 1968.

34- Given W.B. "Bottom-up Management Harper and Brothers, N.Y. 1969.

35- Dubin, R. Karnhauser, A. and Ross, A. M. (Edi) indus Trial conflict Mc-Graw-Hill, N. Y.: 1954, Haire Mason.

36- Davis, K., Human Relation in Bsiness, McGraw-Hill, N. Y.: 1967.

37- El-Ghamry, Ibrahim, "Evaluation of HRV Performed b NIMD for Egyptian top-manages. NIMD, Cairo 1969.

38- Psoter, L. W., and Lawer, EE; 111, Managerial attitudes and pertomance C. Homewood 111, IRWIN 1968.

39- Vroom N. A. New look at Managerial decision making organizational Dynamics, Spring 1973.

40- F. J. Roethlisberges, Management Moral Cambridge: Harvard University Press, 1941.

41- Richard M. Hogettsand Steven Altman, Organization Behavior (London; W.B. Saunders Co., 1979).

42- Paul Mail, Improving total productivity, John Wiley and Sons, N.Y.: 1978.

43- Schermerhon J. Management for Productivity, New York, John Wiley and Sons, 1984.

44- Robbins S. P. Organizational behavior, concepts controversies and applications, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, 1983.

45- Gibson J. L., et al., Organizations, planotetas: Business publication Inc., 1982.

46- Joel E. Ross, "Productivity people and profits", Reston, Publishing Co., Reston Virginia, 1981.

47- Blumberg M. (Pringle C.D., the mission go opportunity in organizational Research: Some implication for a theory of work performance Academy of Management Review), vol. 7, 1952.

48- Hall F. S. Hall D. T., The two career couple, He works, she works, But how does the relation work? Reading Mass: Adson wisely, 1979.

49- Perters L. H. ez-al., "The behavioral and effective consequences of performance relevant situational variables, "Organizational Behavior and Human Performance", vol. 25.

50- Andrew F. Sikula, Personnel Management Ashore Course of Professionals Trading and Development, New York: John wily and son, 1977.

51- Edwin B. Flippo, Principle of Personnel management 4th, New York, McGraw-Hill Company Inc., 1976.

52- David, King, Tanning within the organizational, London: Coxaud Wymen Ltd., 1968.

53- Arthur D. Hall, A methodology of systems engineering, N.J.: Van Nostrand Company, Princeton 1962.

54- George S. S., Odiorne, Training by objectives: An economic approach to management training, London, The Macmillan Company, 1970.

55- Wexley, K. A. L. casy (1981) Developing and Training Human Resources in organization, clenview III: Sott, Forsm and Company.

56- Robert Mowitze, "the design and implementation of Pennsylvanians" institute Administration the Pennsylvania State University, 1973.

57- Rensis Likert, Motivational approach to a modified theory of organization in masom Haire (ed.) Modern organization theory, N. Y. wiley 1959.

58- Mohammad A. Niag, Training Programs for various f Civil Servants Brussels: International institute to of Administrative Sciences 1969.

59- U.S, of tice of Personnel, Mangers tland book, Washington, D.C: 1981, PP. 4-12.

60- U.N. Hand Book of training in the public services, N. Y. united nations 1966.

61- Japanese National personnel Authority Employee training and Education in the Japanese government, July 1963.

62- W. Tracy, Designing training and Development Systems, N.Y. AMA 1971.

63- Social Security Administration Training Aids Hand book. Washington. D.C. office of Administration Tration No. SS PUB 70-18, April 1970.

64- J. D. Dumm and C. Steephens Elvis Management of personnel: Man power Management and organizational Behavior, New York: McGraw-Hill Book Company 1972.

65- U.N. Handbook of training the public service Op. cit.

66- Harold Koontz, Cyril o'dnnel principles of management second ed: McGraw-Hill Book Co., New York 1959.

67- Paul Pigors, Case method "in Robert craig" op. cit.

68- Wallace wholking guide to writing role playing cases training and development journal, January 1971.

69- Walter S. Wikstorm, Sensevity training, the nature and scope of management, op. cit.

70- Peter B. Wars, Evaluating management training personnel (Feb. 1996), 2. (2).

71- Donald I. Kirkpatrice et. al., Evaluation of training and development Handbook, N.Y. American Society for training development 1967.

72- Sargent. S. and Williamson R., Social paychology, (2nd ed.) Ronald, N. Y. 1958.

73- Gibb G. and Hindzey, G (eds). Hand book of social paychology, Adison – Wesley, Mass, 1954.

74- Robert Tannebaum and W. S. Schmidt "Retrospective commentary" How to choose a leaders hip patterns Harvard Business Review, vol. 51, No. 3, 1973.

75- Lloyed S. Barid, E. Post, John F. Mahon-Management (Function & Responsibilities) – Harper Collins publishers. New York 1989.

76- Michael Armstrong – Performance Management – British Library Cataloguing in Publication Data. English 1994.

77- Harold Koontz and Cyril O'Dnnell, Principles of Management (New York McGraw-Hill Book Co; 1968).

78- P. A. Cartier and K. A. Harwood, On the definition of communication journalat communication, Nov. 1953.

79- William Newman and Charles summer the process of management, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall Inc., 1961.

80- C. G. Browne, Communications means understanding personnel Administration vol. 81, 1958.

81- C. Shannon and W. weaver, the mathematical theory of communication, Urbana, 111: University of 11 linois Press, 1999.

82- B. Weotley and M. Maclean, "A conceptual model for communication research", Journalism Quarterly (Winter 1957).

83- Rag, Brwhixtell, Kinesis and context, Philadelphia, PA: University of Pennsylvania Press, 1970.

84- David C. McCleland, The Achieving Society (Princeton N.J: Van Nostraud Reinheld Co. 1991.

85- Keith Davis, Human Behavior at work, New York: McGraw-Hill, 1997.

86- R. O. Agarwal, organization and management, New Delhi: McGraw-Hill, 1982.

87- Abraham Maslow, Motivation personality 2nd ed, New York: Harper, Rowpubliger, 1954.

88- Ivancevich J. M.; Human Resources, Management Irwin Inc.

89- Schules R.S. Managing Human Resources 5th ed. West Publishing Company, 1995.

90- Werther, W. B. K. and Davis, J. R.; Human Resources and personnel Management. McGraw-Hill, 1981.

91- Cenzo, D. A. and S. Robbins "Human Resources Management John Wiely and Sons Inc., 1990.

92- F. Lu Thans., Introduction to Management: A contingency approach, C. New York: McGraw-Hill, 1976.

93- R. L. Brummet, Human Resource Accounting in S. Davidson and R. L. Weil Hand Book of Modern Accounting, edsrded, New York: McGraw-Hill 1977.

94- A. H. Enthoven, Accountancy and Economic Development Policy London: North-Hill and Pub Co. 1973.

95- R. Likert, The human organization its management and value, New York: McGraw-Hill, 1967.

96- G. Katona, Psychological Economics, New York: Elsevier, 1975.

97- L. Solman Microeconomics Reading Mass, Addison-welsey Pub. Co., 1977.

98- C. Mcconnel, Economics principles problems and policies, 7th ed. New York: McGraw-Hill, 1978.

99- R. Powell, and P. Wilkens, Design and implementation of a human resources information system MSU business, Topic writer, 1974.

100- G. strauss and L. Sayles, Personnel the human, problems of Management "The Englewood Cliffs: Prentice-Hill", 1980.

101- Adapted from Table Min Guliford , J. P. Psychometric Methods, (2nd ed.), New York: McGraw-Hill, 1954.

102- From manual for use with the Lawshe Kephart Personnel Comparison System, available from South worth's Extension services. west Lafayette, Inc., U.S.A.

103- Mohammad AslamNiaz, training Programs for various Categories at Civil Servants Brussels: International Administrative Sciences, 1969.

104- W. Roberts Rhetorica "in the works of Aristotle, X1, W.D. Ross, ed. New York Oxford University Press, 1964.